

### **Nachhaltige Landnutzung managen: Akteure beteiligen - Ideen entwickeln - Konflikte lösen**

Schön, Susanne (Ed.); Eismann, Christian (Ed.); Wendt-Schwarzburg, Helke (Ed.); Ansmann, Till (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerk / collection

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**  
wbv Media GmbH & Co. KG

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Schön, S., Eismann, C., Wendt-Schwarzburg, H., & Ansmann, T. (Hrsg.). (2019). *Nachhaltige Landnutzung managen: Akteure beteiligen - Ideen entwickeln - Konflikte lösen*. Bielefeld: wbv Media GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.3278/6004699w>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### **Terms of use:**

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Susanne Schön, Christian Eismann,  
Helke Wendt-Schwarzburg, Till Ansmann (Hg.)



# Nachhaltige Landnutzung managen

Akteure beteiligen – Ideen entwickeln –  
Konflikte lösen

# **Nachhaltige Landnutzung managen**

Akteure beteiligen – Ideen entwickeln – Konflikte lösen

Susanne Schön, Christian Eismann,  
Helke Wendt-Schwarzburg, Till Ansmann (Hg.)



Susanne Schön, Christian Eismann,  
Helke Wendt-Schwarzburg, Till Ansmann (Hg.)

# Nachhaltige Landnutzung managen

Akteure beteiligen – Ideen entwickeln –  
Konflikte lösen



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

2019 wbv Publikation  
ein Geschäftsbereich der  
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung:  
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld  
**wbv.de**

Titelgrafik:  
Christiane Zay, Potsdam

Bestell-Nr.: 6004699  
ISBN: 978-3-7639-6027-9 (Print)  
**DOI: 10.3278/6004699w**

Printed in Germany

Diese Publikation ist frei verfügbar zum  
Download unter **wbv-open-access.de**

Diese Publikation mit Ausnahme des Coverfotos  
ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz  
veröffentlicht:  
[creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/de](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/de)



Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen  
sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können  
Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als  
solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in  
diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass  
diese frei verfügbar seien.

---

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

# Inhalt

Eine Gebrauchsanleitung .....	7
<b>I Grundlagen .....</b>	<b>11</b>
<i>Christian Böhm, Florian Etterer, Daniela Kempa, Bettina König, Gesa Matthes, André Schaffrin, Stephan Schindele, Jens Schneider, Anne von Streit</i>	
Land nachhaltig nutzen .....	13
<i>Katharina Blask, Maria Busse, Florian Etterer, Nico Heitepriem, Philipp Herrmann, Simon Jenniches</i>	
Regionale Landmanagerin werden .....	25
<b>II Beziehungen .....</b>	<b>35</b>
<i>Thorsten Becker, Lars Fischer, Bärbel Keysseltz, Ursula Kühn, Anett Kuntosch, Jana Lippelt, Veronika Locherer, Frederik Penski, Markus Schaffert, Wolfgang Schlagwein, Franz-Josef Türck-Hövenner, Christian Weltecke</i>	
Bilder und Erzählungen einsetzen .....	37
<i>Jan Beermann, Eva Halwachs, Daniela Kempa, Beate von Malottky, Gesa Matthes, Sandra-Luisa Moschner, Annika-Kathrin Musch, André Schaffrin, Jens Schneider, Sarah Schreiber, Sarah-Kristina Wist, Wolfgang Zehlius-Eckert</i>	
Miteinander reden .....	49
<i>Birte Bredemeier, Stefan Drexlermeier, Jonas von Haebler, Sylvia Herrmann, Bettina König, Charlotte Pusch, Jens Schneider</i>	
Gemeinsame Entscheidungsgrundlagen schaffen .....	63
<i>Benjamin Nölting, Bettina König</i>	
<b>Management ist nicht alles. Systemlösungen brauchen „radikale“ Kritik und Reflexion – Ein Zwischenruf .....</b>	<b>75</b>

<b>III Mitmacher:innen</b> .....	79
<i>Birgit Böhm, Christian Böhm, Peter Huusmann, Joachim Liesenfeld, Tobias Preising, Stephan Schindele, Anne von Streit, Lena Strothe, Alexandra Terhorst</i>	
Politik und Verwaltung konstruktiv stören .....	81
<i>Frank Andraschko, Thomas Domin, Uta Neubourg, Michael Schäfer, Rosemarie Siebert, Torsten Wilke, Lukas Wortmann</i>	
Mit Pionieren arbeiten .....	93
<i>Benjamin Bornefeld, Stefan Brühl, Ute Günster, Stefan Gustav, Ralf Pecenka, André Schaffrin, Daniel Schiller, Susann Skalda, Axel Weselek</i>	
Unternehmen gewinnen .....	103
Ein geglücktes Experiment – das Herausgeberteam sagt: Danke! .....	117



# Eine Gebrauchsanleitung

*Land ist lebenswichtig. Als Lebensraum, Wirtschaftsgut und Teil unserer Kultur. Doch die Ressource Land wird weltweit zusehends knapper. Auch in Deutschland steigt der Druck auf verfügbare Flächen, sodass Nutzungskonflikte vorprogrammiert sind. Was tun? Das ist Thema dieses Buches.*

## Was will dieses Buch nicht?

Es arbeitet nicht systematisch auf, was nachhaltige Landnutzungen sind und was Landnutzungen als nachhaltig qualifiziert. Es geht nicht systematisch die involvierten Branchen, Akteure und Governance-Ebenen durch. Es liefert keine Handlungsempfehlungen, was unterschiedliche Akteursgruppen tun müssten, damit die Landnutzung tatsächlich nachhaltig wird. Das alles will das Buch nicht, denn dank ungünstiger Rahmenbedingungen sind wir von einer tatsächlich nachhaltigen Landnutzung noch weit entfernt – siehe auch den Zwischenruf.

## Was will dieses Buch?

Es will Leute dazu befähigen, sich unter den heutigen Bedingungen dennoch wirksam für eine nachhaltige Landnutzung einzusetzen – trotz des „feindlichen“ Umfelds, eines begrenzten Gestaltungsspielraums und unzureichender Mittel. Es geht darum, etwas aufzumischen und in Bewegung zu bringen, etwas zu entwickeln und auszuprobieren. Und dafür gibt es viele Ansatzpunkte, viele Gelegenheiten, viele Herangehensweisen, viele Mitmacher. Es geht darum, was man tun kann, um bestimmte Wirkungen zu erreichen. Und es geht darum, wie man es tut, damit man die beabsichtigten Wirkungen auch erzielt.

## Was bietet dieses Buch?

Es bietet die Erfahrungen von 60 Leuten, die zwischen 2015 und 2019 als Landmanager:innen in dreizehn Regionen tätig waren: beim Voranbringen der regionalen Energiewende, bei der Ausgestaltung einer zukunftsfähigen Landwirtschaft, im Management von Kulturlandschaften, durch eine kooperative Daseinsvorsorge, durch die systematische Unterstützung nachhaltig wirtschaftender Unternehmen und Organisationen. Sechzig Landmanager:innen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen, aus Kommunen und Unternehmen, aus Vereinen und Versorgern ha-

ben ausprobiert, was funktioniert und was nicht, und ihre Quintessenz hier in acht Kapiteln zusammengestellt.

## **Für wen ist dieses Buch – mutmaßlich – interessant?**

Für Leute, die mit Landnutzungskonflikten konfrontiert sind und sich damit auseinandersetzen müssen oder wollen. Für Leute, die Ideen, Konzepte, Technologien haben, mit denen Land nachhaltiger genutzt oder bewirtschaftet werden kann, und diese Ideen, Konzepte, Technologien ausprobieren wollen. Für Leute, die neue Verfahrensweisen und Praktiken für eine ausgewogenere Landnutzung etablieren wollen, um vorausschauend und proaktiv zwischen den unterschiedlichen Landnutzer:innen und ihren jeweiligen Ansprüchen an die Landnutzung vermitteln zu können.

## **Wie ist dieses Buch zustande gekommen?**

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) förderte im Zeitraum 2014 bis 2019 neun *Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement*: große Verbünde mit Wissenschaftler:innen unterschiedlicher Disziplinen und Praktiker:innen aus verschiedenen Einrichtungen, die gemeinsam neue Lösungen für ein nachhaltiges Landmanagement entwickelten. Dafür arbeiteten sie intensiv mit vielen Beteiligten und Betroffenen in ihren jeweiligen Projektregionen zusammen.

Wir, das Herausgeberteam, haben sie dabei begleitet und festgestellt, dass sich viele Aktivitäten über die unterschiedlichen Innovationsgruppen und Themenfelder hinweg ähneln und sich so Vorgehensweisen und Erfahrungen verdichteten. Wir definierten acht Aktivitätsschwerpunkte, organisierten im Rahmen der Statuskonferenz 2017 dazu einen Erfahrungsaustausch und entwickelten dieses Material zu Textentwürfen für die acht Kapitel. In einem zweistufigen Prozess kommentierten und ergänzten die jeweils involvierten Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen die Textentwürfe. Ein geglücktes Experiment.

## **Wie sollte dieses Buch genutzt werden?**

Sie sollten es nicht unbedingt am Stück lesen – zumindest ist es so nicht gedacht. Blättern Sie durch das Inhaltsverzeichnis und fangen Sie bei dem an, was Sie gerade bewegt, was Sie gerne erreichen wollen, was Sie glauben, was als Nächstes ansteht und Ihr Landmanagement-Projekt nach vorne bringen könnte. Die zentrale Gliederungslogik ist: die Aktivitäten und die Wirkungen, die damit erzielt werden sollen. Denken Sie vom Ende her.

## Warum ist das Buch in diesem Sprachstil gehalten?

Das Buch richtet sich nicht an eine bestimmte Fachcommunity, sondern – im besten Fall – an Menschen mit sehr unterschiedlichen Expertisen und Hintergründen. Eine gute Allgemeinverständlichkeit, eine zuweilen bildhafte Sprache und viele illustrierende Beispiele sollen helfen, die Erfahrungen aus den Innovationsgruppen und ihren Projektregionen möglichst gut „rüberzubringen“. Erst wenn sie nachvollziehbar sind, auf die eigene Situation übertragen und angewendet werden können, werden sie wirklich fruchtbar.

Noch ein Wort zur geschlechtergerechten Sprache. Wir haben uns dafür entschieden, die Kapitel abwechselnd nur in der männlichen beziehungsweise in der weiblichen Form zu schreiben. Immer wenn es um Typen geht (der Typus Landmanagerin, Bürgerin, Unternehmerin etc.), zieht sich entweder die männliche oder die weibliche Version durch das Kapitel. Dieser Modus gerät dann an seine Grenzen, wenn es sich um reale Personen aus den Innovationsgruppen-Beispielen handelt. Dann haben wir entweder die jeweils zutreffende männliche oder weibliche Version genommen oder es wie folgt geschrieben: Bürger:innen – alles nicht so einfach, aber zumindest auch nicht einfältig.

## Wo finden Sie weiterführende Informationen?

Einen Überblick über die erarbeiteten Landnutzungslösungen finden Sie auf den Webseiten [www.ideen-fuer-das-land.de](http://www.ideen-fuer-das-land.de) und <https://innovationsgruppen-landmanagement.de>.

Darüber hinaus können Sie sich auf den Webseiten der einzelnen Innovationsgruppen jeweils detailliert informieren und deren Instrumente und Empfehlungen einsehen beziehungsweise nutzen.

## Und jetzt sind Sie dran

Lesen Sie je nach aktuellem Interesse oder Bedarf auf den folgenden Seiten,

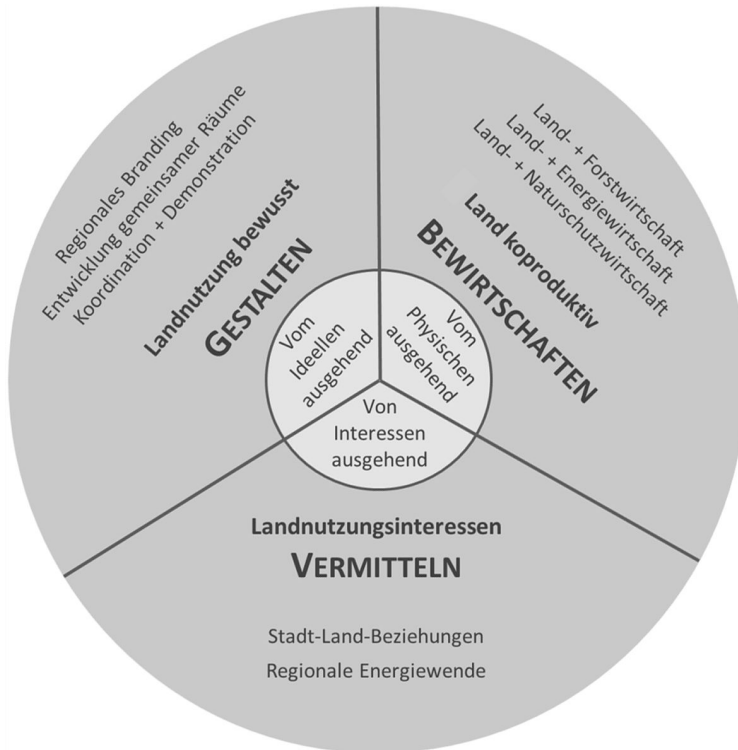
- was typische Landmanagement-Themen und Landmanagement-Aufgaben sind – drängende oder inspirierende,
- auf welchen Pfaden und Umwegen vertrauensvolle oder schlagkräftige Beziehungen rund um Landmanagement-Themen entstehen,
- wie für Pionierprojekte Mitmacher:innen gewonnen werden können – für konzentrierte Aktionen oder auf lange Sicht.



# I Grundlagen

Nachhaltige Landnutzung managen – das wirft zwei zentrale Fragen auf: Was bedeutet eigentlich *nachhaltige Landnutzung*? Und wie kann man das *managen*?

Der Untertitel dieses Buches *Erfahrungsbasierte Hinweise zur Lösung von Landnutzungskonflikten* weist schon darauf hin: Hier wird weder systematisch aufgeblättert noch abschließend definiert, was ein *nachhaltiges Landmanagement* ist. Stattdessen werden die Erfahrungen und Erkenntnisse von 60 Landmanager:innen zusammengefasst, die in neun konkreten themenbezogenen und regional begrenzten Projekten nach neuen Landmanagement-Lösungen gesucht haben, dabei unterschiedliche Wege beschritten und viele Lösungskomponenten ausprobiert haben.



**Abbildung 1:** Nachhaltiges Landmanagement: Ausgangspunkte, Themenfelder, Aufgaben.

In den Kapiteln *Land nachhaltig nutzen* und *Regionale Landmanagerin* werden sind unterschiedliche Problemfelder und konkrete Lösungen eines nachhaltigen Landmanagements sowie unterschiedliche Ausgangspunkte und komplementäre Arbeitsschwerpunkte einer Landmanagerin dargestellt.



# Land nachhaltig nutzen

CHRISTIAN BÖHM, FLORIAN ETTERER, DANIELA KEMPA, BETTINA KÖNIG,  
GESA MATTHES, ANDRÉ SCHAFFRIN, STEPHAN SCHINDELE, JENS SCHNEIDER,  
ANNE VON STREIT

## Worum geht es?

Land ist, gemessen an den vielfältigen Nutzungsansprüchen, eine knappe Ressource. Dementsprechend ist Land nicht nur wertvoll, sondern auch teuer – und wird immer teurer. Diese Verteuerung verstärkt den ökonomischen Druck auf die Landnutzung, trägt dazu bei, dass Effizienz und Erträge weiter gesteigert werden müssen, und befeuert den strukturellen Wandel zu großen Bewirtschaftungseinheiten. Insgesamt führt diese Entwicklung zu tendenziell nicht nachhaltigen Nutzungsformen.

Land hat ganz unterschiedliche Qualitäten. Es ist eine natürliche Ressource für die Produktion von Lebens- und Futtermitteln, es ist Fläche für Siedlungs- und Infrastrukturen, es ist Lebensraum für Menschen, Pflanzen und Tiere. Es soll produktiv und schön sein, es soll unberührt erscheinen und effizient genutzt werden, es soll Artenvielfalt und Monokulturen beherbergen.

Die Verfügungs- und Gestaltungsmacht über das Land und seine Nutzung liegt dabei in den Händen einiger weniger – jedenfalls gemessen an der großen Anzahl anderer Landnutzer, die eben auch Ansprüche stellen. Diese Asymmetrie bricht sich gelegentlich in kleinen oder auch größeren Konflikten Bahn, beispielsweise rund um den Ausbau der erneuerbaren Energien, rund um die rasanten Veränderungen in wachsenden Städten und Metropolregionen, rund um die Verschlechterung von Böden und Habitaten bedrohter Tiere und Pflanzen.

Eine nachhaltige Landnutzung versucht, diese Antagonismen so auszutarieren, dass Land nicht auf Kosten anderer Nutzer, Generationen und Regionen, Lebewesen und Ressourcen genutzt wird,

- indem die Landnutzung bewusst und proaktiv gestaltet wird,
- indem Landnutzungsinteressen vermittelt werden,
- indem Land koproduktiv bewirtschaftet wird und
- indem alle drei Bereiche zusammengebunden werden.

Neun Innovationsgruppen für ein nachhaltiges Landmanagement haben konkrete Landnutzungsprobleme aufgegriffen und in Zusammenarbeit mit Praktiker:innen aus konkreten Regionen nach Lösungen gesucht, Konzepte entwickelt und in vielfältigen Aktivitäten erprobt. In den allermeisten Fällen haben sie dabei alle drei Aufgabenfelder eines nachhaltigen Landmanagements – die proaktive Gestaltung, die

Interessenvermittlung, die koproduktive Bewirtschaftung – aufgegriffen. Die Zuordnung zu jeweils einem dieser Aufgabenfelder verdeutlicht also lediglich den jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkt.

## **Worauf muss der Landmanager grundsätzlich achten, wenn Land nachhaltig genutzt werden soll?**

Viele aktuelle Praktiken und Entwicklungen in der Landnutzung sind nicht nachhaltig. Auch weil die Bedingungen für eine nachhaltige Landnutzung vielfach nicht gegeben sind. Was man unter diesen ungünstigen Bedingungen an nachhaltiger Landnutzung erreichen kann, das haben die Innovationsgruppen ausprobiert. Einiges geht, einiges geht schwer und manches geht gar nicht. Letzteres drückt sich vor allem in den zahlreichen Handlungsempfehlungen an die Politik aus, die aufgefordert ist, die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Landnutzung zu verbessern.

Wer unter diesen Bedingungen Land nachhaltig nutzen will, braucht neben den fachlichen Kompetenzen vor allem Ideen, Neugier, Mut, Risikobereitschaft, Ausdauer und ein gutes Netzwerk.



## Landnutzung bewusst und proaktiv gestalten

### **Innovationsmanagement-Modell (ginkoo)**

#### **Für handlungsfähige innovative Unternehmen und Organisationen**

*Problem:* Kleinen und mittleren Unternehmen und Organisationen mangelt es oft an den nötigen Ressourcen und Instrumenten, um ihre guten Ideen, Konzepte und Produkte im Zusammenspiel naturwissenschaftlicher, räumlicher, technischer, organisatorischer und sozialer Aspekte zu Modelllösungen für ein nachhaltigeres Landmanagement weiterzuentwickeln.

*Lösungsansatz:* Ein Innovationsmanagement-Modell unterstützt koordinierende Akteure in ihrem Innovationsprozess, indem ihnen Tools zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten, zum Einbezug von Kundenbedürfnissen sowie zum Kooperations- und Wissensmanagement sowie zur Innovationsbewertung zur Verfügung stehen. Damit können sie in einem kreativen Prozess von Reflexion, Planen und Operationalisieren situationsangepasste Managementstrategien entwickeln.

*Projektregionen:* Berlin/Brandenburg, Biosphärenreservat Spreewald

*Die wichtigsten Erfolge/Erkenntnisse:* Im Projekt konnten die vorhandenen Knackpunkte zum Thema gemacht werden und ein geschützter Raum und strukturierter Prozess zum Entwickeln von Ideen für Lösungsansätze geschaffen werden. Die in ginkoo mit der Entwicklung des Innovationsmanagement-Modells begleiteten Landmanagement-Innovationen konnten (weiter-)entwickelt werden, und die getesteten Bausteine des Modells konnten bei unterschiedlichen Herausforderungen in verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses für neue Impulse sorgen und die Zusammenarbeit der Akteure vor Ort stärken.

*Schwierig ist noch:* Die Verankerung von Landmanagern in der Verwaltung sowie die Kommunikation und Wirtschaftlichkeit der Landmanagement-Innovationen.

*(Teil-)Aufgaben des Landmanagers übernimmt in den Projektregionen in Zukunft:* Die Göritzer Agrar GmbH baut die Pilotanlage zur thermischen Verwertung von Biomasse von Niedermoorstandorten zu einem Demonstrationsbetrieb mit Beratung aus. Um das Zweinutzungshuhn kümmert sich (nicht nur) die Marktgesellschaft der Naturlandbauern AG.

*Material für Interessenten und Nachahmer:* Berichte, Handbücher, Beispiele, Leitfäden, Checklisten auf einer Webseite sowie konstruktiv-reflexive Sparringspartner

*Website/Kontakt:* [www.ginkoo-projekt.de](http://www.ginkoo-projekt.de)

### **Kulturlandschaftsbranding (REGIOBRANDING)** **Für die Inwertsetzung identitätsstiftender Landschaftsqualitäten**

*Problem:* Das Bewusstsein für Landschafts- und Umweltqualitäten und die Identifikation mit den Besonderheiten und Eigenarten regionaler Kulturlandschaften sind zuweilen wenig ausgeprägt. Diese Qualitäten werden häufig noch wenig wertgeschätzt und können dementsprechend auch nicht hinreichend in Wertschöpfung und proaktive regionale Entwicklung umgesetzt werden.

*Lösungsansatz:* In einem regional verankerten Prozess werden identitätsstiftende kulturlandschaftliche Qualitäten herausgearbeitet, gemeinsam mit den betroffenen Akteuren in Wert gesetzt und unter einem bestimmten Label bzw. Zielsystem, dem regionalen Brand, in innovative Entwicklungsideen und konkrete Projekte übersetzt.

*Projektregionen:* Griesee Gegend-Elbe-Wendland, Lübeck und Nordwestmecklenburg, Steinburger Elbmarschen

*Die wichtigsten Erfolge/Erkenntnisse:* Kulturlandschaften sind identitätsstiftend und eignen sich für ein nachhaltiges regionales Branding. In allen beteiligten Regionen konnte ein umfassender Brandingprozess in Gang gesetzt werden, der zu einer stärkeren Sensibilisierung und Vernetzung von Akteuren geführt hat. Daraus sind viele von und mit Akteuren gemeinschaftlich entwickelte Modellprojekte hervorgegangen, die in den beteiligten Regionen umgesetzt wurden und werden.

*Schwierig ist noch:* Den Brandingprozess am Laufen zu halten. Der Veränderungsprozess braucht einen langen Atem der Beteiligten. Dazu braucht es Kümmerer, die die im Projekt begonnene Arbeit fortsetzen, und Unterstützung von Politik und Verwaltung.

*(Teil-)Aufgaben des Landmanagers übernimmt in den Projektregionen in Zukunft:* Verantwortlicher Regionalmanager für die Kreisentwicklung, Verantwortliche aus den AktivRegionen und von LEADER-Regionen.

*Material für Interessenten und Nachahmer:* Innovationskonzept Regiobranding mit Regiobranding im Überblick und Regiobranding in den drei Fokusregionen Griesee Gegend-Elbe-Wendland, Lübeck und Nordwestmecklenburg und Steinburger Elbmarschen.

*Website/Kontakt:* [www.regiobranding.de](http://www.regiobranding.de)

## **Daseinsvorsorge (UrbanRural Solutions)**

### **Für eine integrierte und diskursive Planung von Daseinsvorsorgelösungen**

*Problem:* Unter den Bedingungen des demografischen Wandels und des Strukturwandels ist ein integriertes, lösungsorientiertes und langfristig-strategisch ausgerichtetes Management der Daseinsvorsorge nötig. Für eine solche Herangehensweise fehlen jedoch meistens Zeit, Personen, Ressourcen, Methoden, Informationen und Strukturen.

*Lösungsansatz:* Mit dem Daseinsvorsorgeatlas wird ein einfach zugängliches und einfach zu bedienendes räumliches Planungstool bereitgestellt, das von verschiedenen Fachverwaltungen für die Daseinsvorsorgeplanung genutzt werden kann. Hinweise zu Beteiligungsformaten und Dialogprozessen bilden einen weiteren Baustein für die Umsetzung eines integrierten Daseinsvorsorgemanagements.

*Projektregionen:* Landkreis Göttingen, Erweiterter Wirtschaftsraum Hannover, Köln

*Die wichtigsten Erfolge/Erkenntnisse:* Das Land Niedersachsen will den Daseinsvorsorgeatlas übernehmen und weiterentwickeln. Die Innovationsgruppe hat es Akteuren in allen drei Praxisregionen ermöglicht, einen Prozess integrierter und lösungsorientierter Gestaltung von Dialogprozessen mitzuerleben, und gleichzeitig wichtige Netzwerkarbeit geleistet. Beides ist Voraussetzung für die Umsetzung der im Rahmen des Prozesses erarbeiteten Lösungen der Daseinsvorsorge, wird aber auch künftige regionale Innovationen in den bearbeiteten oder verwandten Themenfeldern erleichtern.

*Schwierig ist noch:* Für die volle Funktionsfähigkeit des Daseinsvorsorgeatlas bedarf es der Mitarbeit der niedersächsischen Landkreise. Im Raum Köln konnte bislang kein „Kümmerer“ für den Aufbau eines Daseinsvorsorgeatlas gefunden werden. Die Fortführung der Dialogprozesse hängt davon ab, ob geeignete Themen und Personen gefunden werden können, die sich für entsprechende Prozesse einsetzen, denn ohne Prozessmanagement ist diese Form der regionalen Zusammenarbeit nicht möglich. Aussicht auf eine Fortführung besteht in den Regionen Göttingen und Hannover.

*(Teil-)Aufgaben des Landmanagers übernimmt in den Projektregionen in Zukunft:* Das Niedersächsische Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung (MB) kümmert sich um die Fortführung des digitalen Daseinsvorsorgeatlas und Daseinsvorsorgeatlasbeauftragte in den niedersächsischen Landkreisen.

*Material für Interessenten und Nachahmer:* Veröffentlichungen aus den drei Praxisregionen zum regionalen Einsatz des Daseinsvorsorgeatlas und zum Vorgehen bei den Dialogprozessen. Das „Innovationskonzept UrbanRural Solutions“ zur praktischen Fortführung oder Übertragung der erarbeiteten Lösungen.

*Website/Kontakt:* [www.vsl.tu-harburg.de/urbanruralsolutions](http://www.vsl.tu-harburg.de/urbanruralsolutions)

## Landnutzungsinteressen vermitteln

### Regionale Energiewende (EnAHRgie)

#### Für eine dynamische und verträgliche regionale Energiewende

*Problem:* Der Landkreis Ahrweiler steht exemplarisch für eine große Anzahl an Regionen in Deutschland, die möglichst 100 % ihres Strom- und Wärmeverbrauchs aus erneuerbaren Energien decken wollen. Nicht wenige dieser Kreise sehen sich aber mit zahlreichen konkurrierenden Landnutzungswünschen aus den Bereichen Wohnen, Tourismus, Land- und Forstwirtschaft, weiteren Landnutzungsansprüchen aus Natur-, Landschafts- und Umweltschutz sowie einem durch die Mehrebenenproblematik zwischen Landes-, Kreis- und Kommunalpolitik begrenzten Handlungsspielraum konfrontiert.

*Lösungsansatz:* In Zusammenarbeit mit vielen Stakeholdern und unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Landnutzungsinteressen und -ansprüche wird auf der Basis von belastbaren Modellvarianten ein Energieversorgungskonzept exemplarisch für den Landkreis Ahrweiler als Modellregion erarbeitet. Dieser Ansatz soll Strom, Wärme und Effizienzmaßnahmen möglichst konsensfähig miteinander kombinieren und mögliche Auswirkungen auf die Region transparent machen. Über die Aktivierung regionaler Keimzellen und Graswurzelarbeit wird auf den politischen Energiewendediskurs Einfluss genommen. Die Herangehensweise soll auf andere Regionen übertragen werden.

*Projektregion:* Landkreis Ahrweiler

*Die wichtigsten Erfolge/Erkenntnisse:* Mit der Übergabe des Energiekonzepts an den Landkreis wurde ein gemeinsamer Umsetzungsbeschluss der Kommunen gefasst. Die Ergebnisse und Herangehensweise konnten in einer webbasierten Anwendung, der RegioEnergieApp, weiteren Regionen zugänglich gemacht werden.

*Schwierig ist noch:* Die flächendeckende Anwendung der RegioEnergieApp ist zurzeit noch nicht gegeben. Für die Weiterentwicklung notwendig sind eine Kooperation mit etablierten Anbietern von Klimabilanzierungsinstrumenten und eine Testanwendung in weiteren Modellregionen.

*(Teil-)Aufgaben des Landmanagers übernimmt in der Projektregion in Zukunft:* Der Kreis Ahrweiler hat für die Umsetzung des Energiekonzepts eine Kümmerer-Stelle eingerichtet.

*Material für Interessenten und Nachahmer:* Mithilfe der RegioEnergieApp können Landmanager\*innen Energieszenarien für ihre Region selbstständig berechnen. Die App bietet darüber hinaus auch umfangreiche Materialien dazu, wie vor Ort die Menschen und Akteure mit einbezogen und konkrete Energiewendemaßnahmen gelingen können.

*Website/Kontakt:* <https://www.enahrgie.org>; <https://regioenergieapp.de>

## **Regionale Energiewende (INOLA)**

### **Für einen konsensfähigen Weg zur 100 %-Erneuerbar-Region**

*Problem:* Drei Landkreise im bayerischen Oberland haben sich zum Ziel gesetzt, sich bis zum Jahr 2035 vollständig aus erneuerbaren Energien zu versorgen, aber der Weg zur Umsetzung dieses Ziels ist noch völlig unklar.

*Lösungsansatz:* Auf der Grundlage gemeinsam erarbeiteter, regionsweiter Entscheidungsgrundlagen mit Potenzialdarstellungen, Szenarien- und Leitbildentwicklung, Simulationsmodellen und partizipativ bewerteten nachhaltigen Energie-Ausbauoptionen wird ein regionales Handlungskonzept mit den wichtigsten strategischen Ansatzpunkten für EE-Ausbau, Energieeffizienz und -einsparung erarbeitet.

*Projektregion:* Bayerisches Oberland mit den Landkreisen Bad Tölz-Wolfratshausen, Miesbach, Weilheim-Schongau

*Die wichtigsten Erfolge/Erkenntnisse:* Klimaschutz und Energiewende wurden in allen drei Landkreisen in Politik und Verwaltung stärker institutionalisiert und mit höheren personellen sowie finanziellen Mitteln ausgestattet. Zudem trat ein vierter Landkreis der Energiewende Oberland bei, sodass sich jetzt die gesamte Planungsregion dem Energiewendeziel 2035 verpflichtet hat. Die regionale Zusammenarbeit und Vernetzung im Energiebereich wurde verstärkt: sowohl in der Verwaltung als auch bei regionalen Energieversorgern wie der 17er Oberland GmbH, einem Zusammenschluss von Stadt- und Gemeindewerken, sowie zahlreichen Gemeinden des Oberlandes.

*Schwierig ist noch:* Zielkonflikte, wie steigender Energieverbrauch und Flächenknappheit durch das anhaltende Wachstum in der Region, und Konflikte mit Naturschutz und Tourismus durch den Ausbau erneuerbarer Energien sind weiterhin eine große Herausforderung. Zudem haben die Veränderungen im EEG dazu geführt, dass der Ausbau erneuerbarer Energien, insbesondere bei PV-Anlagen, stark eingebrochen ist. Hier müssen neue tragfähige Geschäftsmodelle entwickelt werden, die z. B. auf Direktvermarktung, Eigenverbrauch und stärkerer Bürgerbeteiligung aufbauen.

*(Teil-)Aufgaben des Landmanagers übernimmt in der Projektregion in Zukunft:* Die Bürgerstiftung Energiewende Oberland sowie die Klimaschutzmanager der Landkreise werden die erarbeiteten Lösungen und angestoßenen Projekte weiterführen.

*Material für Interessenten und Nachahmer:* Prozessleitfaden für Politik und Verwaltung zur Erreichung kommunaler Energiewendeziele. Praxisbeispiele, Pilotprojekte, Online-Anwendungen z. B. für multikriterielle Entscheidungssituationen und Leitfäden für Energieeffizienz im Bestand und Neubau sowie Kommunikationsformate für die konkrete Umsetzung der Energiewende. Beratungstool „Kommunikation für transdisziplinäre Projekte“ für Projektgruppen.

*Website/Kontakt:* [www.inola-region.de](http://www.inola-region.de); [www.energiewende-oberland.de](http://www.energiewende-oberland.de)

### **Regionale Energiewende (render) Für einen handlungsorientierten regionalen Energiedialog**

*Problem:* Für das Voranbringen der Energiewende ist die Lösung von Landnutzungskonkurrenzen zwischen den Bereichen Land- und Forstwirtschaft, Umwelt-, Natur- und Landschaftsschutz, kulturellem Erbe, Tourismus und Naherholung, Siedlungsentwicklung, Wasser- und Entsorgungswirtschaft entscheidend. Es fehlt jedoch an einem Überblick über die regionalen Ausbaupotenziale für erneuerbare Energien und an Wissen, wie viele EE-Anlagen in einem Raum unter Abwägung von anderen Schutzgütern (wie u. a. Arten-, Natur-, Landschaftsschutz) für die Menschen und die regionale Wirtschaft verträglich sind.

*Lösungsansatz:* In einem regionalen Energiedialogprozess werden gemeinsam mit den Akteuren regionsspezifische Szenarien aufgestellt, der Status quo und die Potenziale hinsichtlich der erneuerbaren Energien der Region erörtert und bilanziert, die Lücken zu den gesetzten politischen EE-Ausbauzielen aufgezeigt, mögliche Ausbauoptionen der erneuerbaren Energien in der Städteregion Aachen erarbeitet und im „Regionalen Energieplan Aachen 2030“ (REPAC) handlungsorientiert zusammengefasst.

*Projektregion:* Städteregion Aachen

*Die wichtigsten Erfolge/Erkenntnisse:* render hat es geschafft, auf seinen Veranstaltungen über 300 Teilnehmende aus über 75 Institutionen in der Städteregion Aachen zu involvieren und somit am Regionalen Dialog zu beteiligen. render konnte sich als Energiewende-Akteur in der Region etablieren. So wurden u. a. die durch das enerGIS-Tool generierten Bilanzen und Ergebnisse als Grundlage für die Diskussion über die zukünftigen Entwicklungen angenommen. Die Städteregion Aachen wird in Zukunft die Umsetzung des REPAC federführend begleiten.

*Schwierig ist noch:* Die Impulse für einen verstärkten Ausbau der erneuerbaren Energien müssen durch die zehn Kommunen in der Städteregion Aachen erfolgen. Die Städteregion Aachen kann als Verwaltungseinheit in erster Linie motivierend agieren. Hier wird die Zukunft zeigen, inwieweit die Kommunen den REPAC als zukünftigen Fahrplan annehmen.

*(Teil-)Aufgaben des Landmanagers übernimmt in der Projektregion in Zukunft:* Die weitere Begleitung der Umsetzung des REPAC obliegt zukünftig der Städteregion Aachen. Hier ist besonders der Austausch mit den städteregionsangehörigen Kommunen sehr wichtig und Überzeugungsarbeit für einen zukünftigen Ausbau der erneuerbaren Energien zu leisten.

*Material für Interessenten und Nachahmer:* Regionaler Energieplan Aachen 2030 und Lessons Learned: Erfahrungen aus render

*Website/Kontakt:* [www.regionaler-dialog-aachen.de](http://www.regionaler-dialog-aachen.de), Jens Schneider (FiW) und Alexandra Ptock (Städteregion Aachen)

## Land koproduktiv bewirtschaften

### **Agrophotovoltaik-Anlagen (APV-RESOLA)**

#### **Für eine flächeneffiziente Land- und Energiewirtschaft**

*Problem:* Flächen werden sowohl für die landwirtschaftliche Produktion als auch für energiewirtschaftliche Anlagen benötigt. Diese Flächennutzungskonkurrenz ist weder (gesellschafts-)politisch noch technisch-operativ gelöst.

*Lösungsansatz:* Mit der Agrophotovoltaik-Systemtechnik kann die primäre Nahrungsmittelproduktion mit einer sekundären Solarstromerzeugung auf derselben Fläche ermöglicht werden. Dabei wird versucht, die Synergieeffekte und Potenziale beider Produktionssysteme optimal zu nutzen, wodurch die Flächennutzungseffizienz gesteigert wird. Veränderte politische Rahmenbedingungen und dezentrale Speicherlösungen können die Agrophotovoltaik-Anlagen marktfähig machen und gesellschaftlich einbetten.

*Projektregion:* Bodensee-Oberschwaben

*Die wichtigsten Erfolge/Erkenntnisse:* Die Anlage funktioniert und produziert gleichermaßen land- und energiewirtschaftliche Erträge (Proof of Concept). Das unternehmerische, fachöffentliche und öffentliche Interesse an solchen Anlagen ist überwältigend. Die Akzeptanz der APV-Anlage bei betroffenen Bürgern ist höher als bei anderen erneuerbaren Energieerzeugungstechnologien wie Wind, Biogas oder herkömmlichen PV-Freiflächenanlagen. Die APV-Anwendungspotenziale sind im wahrsten Sinne gigantisch groß.

*Schwierig ist noch:* Aufgrund fehlender und der APV-Technik entgegensteuernder gesetzlicher Rahmenbedingungen ist die Wirtschaftlichkeit der Anlage (noch) nicht gegeben. Die internationale Konkurrenz ist groß, sehr dynamisch und erfährt in vielen Ländern mehr politische und finanzielle Unterstützung.

*(Teil-)Aufgaben des Landmanagers übernimmt in der Projektregion in Zukunft:* Der Regionalverband Bodensee-Oberschwaben, der Vorbehaltsgebiete speziell für APV-Anlagen in Grünzügen ausweist. Landwirte, die gemeinsam mit Energiegenossenschaften und Stadtwerken durch eine Koproduktion die Energie- und Agrarwende vorantreiben.

*Material für Interessenten und Nachahmer:* Leitfäden für i) Landwirte, ii) Energieversorgungsunternehmen und Projektentwickler, iii) Politik sowie iv) Forschungseinrichtungen zur Unterstützung und Umsetzung der Agrophotovoltaik-Systemtechnik stehen auf der Projekthomepage zur Verfügung.

*Website/Videos/Kontakt:* [www.agrophotovoltaik.de](http://www.agrophotovoltaik.de)

**Agroforstsysteme (AUFWERTEN)****Für eine nachhaltige und koproduktive Landwirtschaft**

*Problem:* Die aktuell praktizierten intensiven Ackerbewirtschaftungspraktiken tragen auf lange Sicht zu einer fortschreitenden Degradation der Böden bei, verschlechtern die Wasserqualität bzw. -verfügbarkeit, verringern die Biodiversität und sind darüber hinaus auch angesichts des prognostizierten Klimawandels weder wirtschaftlich noch zukunftsfähig.

*Lösungsansatz:* Agroforstsysteme bieten einen ganzheitlichen Lösungsansatz, indem sie erstens zu einem verbesserten Boden- und Gewässerschutz sowie zu einer erhöhten Habitat- und Strukturvielfalt und zweitens – über die Möglichkeit der Koproduktion von landwirtschaftlichen Produkten, Energiehölzern und Tierhaltung – auch zu einer höheren Flächenproduktivität beitragen.

*Projektregion:* Südbrandenburg

*Die wichtigsten Erfolge/Erkenntnisse:* Bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse zu Positivwirkungen bezüglich Umweltleistungen und Produktivität konnten für den mitteleuropäischen Raum gefestigt werden. Das Interesse an Agroforstwirtschaft seitens der Landwirtschaft einerseits und der Öffentlichkeit andererseits konnte deutlich gesteigert werden. Die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Interessengruppen und unterschiedlichen Wirkungsebenen agroforstlich interessierter Menschen wurde erheblich ausgebaut.

*Schwierig ist noch:* Es fehlen noch mehr Praxisbeispiele für erfolgreiche agroforstliche Geschäftsmodelle. Die gegenwärtige Struktur der Agrarförderung ist für eine verstärkte Umsetzung von Agroforstsystemen hinderlich.

*(Teil-)Aufgaben des Landmanagers übernimmt in der Projektregion in Zukunft:* Der Landwirtschaftsbetrieb von Thomas Domin fungiert weiterhin als agroforstliche Modellfläche. Der Bauernverband nimmt das Thema Agroforstwirtschaft wahr und arbeitet in diesbezüglichen Projekten mit. Eine wesentliche Schnittstelle zum Thema Agroforstwirtschaft wird der auf Initiative von AUFWERTEN zu gründende Deutsche Fachverband für Agroforstwirtschaft (DeFAF) darstellen.

*Material für Interessenten und Nachahmer:* Agroforstwirtschaft – Bäume als Bereicherung für landwirtschaftliche Flächen (Innovationskonzept), Agroforst-App, GIS-Werkzeug zur Ermittlung von Eignungsflächen (Meta-AFS), Agroforstrechner und andere diverse Formate.

*Website/Kontakt:* [www.agroforst-info.de](http://www.agroforst-info.de)



## Wie können alle drei Aufgabenfelder eines nachhaltigen Landmanagements zusammengebunden werden?

### **Kulturlandschaftsmanagement (stadt PARTHE land)**

#### **Für eine ausgewogene Landnutzung in dynamischen Stadt-Land-Räumen**

*Problem:* In Stadt-Umland-Räumen, die sich sehr dynamisch entwickeln, nimmt die landschaftliche Vielfalt ab, weil sich bestimmte Landnutzungen durchsetzen, andere an den Rand gedrängt werden und der Aushandlung und Verständigung über die Landnutzung zu wenig Raum und Zeit eingeräumt werden.

*Lösungsansatz:* Mit einem aktiven Kulturlandschaftsmanagement werden die Landnutzungsinteressen von Eigentümern, Bewirtschaftern, Fachbehörden und engagierter Bürgerschaft gemakelt, landschaftliche Ressourcen selbst bewirtschaftet, landschaftliche Qualitäten und Entwicklungen gezeigt sowie die organisatorisch-strukturellen Voraussetzungen für ein solches Kulturlandschaftsmanagement gefasst.

*Projektregion:* Partheland

*Die wichtigsten Erfolge/Erkenntnisse:* Mit Makeln – Bewirtschaften – Zeigen wurden die Aufgaben eines Kulturlandschaftsmanagements prägnant, nachvollziehbar und übertragbar beschrieben. Der Mehrwert von produktionsintegrierten Naturschutzmaßnahmen (PIK) konnte eindeutig bestätigt, praktikable Lösungen für eine rechtssichere Umsetzung und Bewertung erarbeitet und die anfallenden Kosten evaluiert werden. Neue Stadt-Land-Kooperationen beispielsweise die Beweidung naturschutzfachlich wertvoller Standorte im Partheland durch einen Leipziger Schäfer konnten angestoßen werden.

*Schwierig ist noch:* Die Umsetzung von PIK in der Praxis aufgrund der Vielzahl der zu beteiligenden Akteure. Die institutionelle Verankerung bzw. Positionierung eines Kulturlandschaftsmanagements im komplexen Akteursgefüge von Stadt-Umland-Räumen.

*(Teil-)Aufgaben des Landmanagers übernimmt in der Projektregion in Zukunft:* Sowohl der Zweckverband Parthenaue als auch der Grüne Ring Leipzig und Leipzig-Grün werden in Zukunft abgestimmte Teilbereiche des großen Portfolios des Kulturlandschaftsmanagements umsetzen.

*Material für Interessenten und Nachahmer:* Innovationskonzept zum Kulturlandschaftsmanagement im Partheland, Empfehlungen zur Übertragung in weitere Stadt-Umland-Regionen, Monitoringbericht zur Erprobung von produktionsintegrierten Maßnahmen, Handlungsempfehlungen zur produktionsintegrierten Kompensation, Fachpublikation zur Landschaftskommunikation

*Website/Kontakt:* <https://stadtpartheland.de/>

## Die Autor:innen, ihre Institutionen und ihre Innovationsgruppen

Name	Institution	Innovationsgruppe
Christian Böhm	BTU Cottbus-Senftenberg	AUFWERTEN
Florian Etterer	Technische Universität Dresden	stadt PARTHE land
Daniela Kempa	Leibniz Universität Hannover	REGIOBRANDING
Bettina König	Humboldt-Universität zu Berlin	ginkoo
Gesa Matthes	Technische Universität Hamburg	UrbanRural Solutions
André Schaffrin	EA European Academy of Technology and Innovation Assessment	EnAHRgie
Stephan Schindele	Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme ISE	APV-RESOLA
Jens Schneider	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	render
Anne von Streit	Ludwig-Maximilians-Universität München	INOLA

# Regionale Landmanagerin werden

KATHARINA BLASK, MARIA BUSSE, FLORIAN ETTERER, NICO HEITEPRIEM,  
PHILIPP HERRMANN, SIMON JENNICHES

## Worum geht es?

Die Landnutzungsprobleme sind ebenso vielgestaltig wie die möglichen Lösungen, dementsprechend vielfältig sind auch die möglichen Herangehensweisen an ein nachhaltiges Landmanagement und das Aufgabenspektrum einer Landmanagerin.

Viele Behörden, Planungsinstitutionen, Zweckverbände, Stiftungen, Vereine, Unternehmen und Initiativen nehmen bereits Teilaufgaben einer Landmanagerin wahr. Mal sind sie dazu legitimiert, mal nicht; mal haben sie Zugriff auf Land, mal nicht; mal sind sie mit Ressourcen ausgestattet, mal nicht; mal agieren sie im Sinne einer nachhaltigen Landnutzung, mal nicht.

Landmanagerinnen müssten eigentlich im besten Sinne zwischen allen Stühlen angesiedelt sein, über stabsstellenartige Kompetenzen, hoheitliche Befugnisse und eine ordentliche Ressourcenausstattung verfügen, um ihre Aufgaben wirksam wahrnehmen zu können. Aber dieser Traum wird auch in vielen anderen Politikfeldern geträumt. Man kann also davon ausgehen, dass es *die* Landmanagerin auch in Zukunft nicht geben wird – zu unterschiedlich sind die Anforderungen und Aufgaben, zu groß die Schnittmengen mit bestehenden Institutionen. Dennoch macht es Sinn, Landmanagerin zu werden,

- um diese institutionelle Leerstelle für die Lösung eines konkreten Problems zu besetzen und
- um die Aufgaben eines nachhaltigen Landmanagements wahrzunehmen.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Es gibt keine übergeordneten Personen, die das machen könnten, auch bei uns in der Verwaltung haben wir niemanden, der sich bezüglich interdisziplinärer Landnutzungsthemen mit den drei Landkreisen oder mit den anderen koordinierenden Kräften innerhalb oder außerhalb unserer Region, dem Spreewald, explizit auseinandersetzt.“

Was über die Pflichtaufgaben hinausgeht, die Kommunikation mit Bürgern, die Kommunikation mit Vereinen in der Region – dafür sind kaum Ressourcen vorhanden. Und in der öffentlichen Verwaltung gibt es wenig Ansprechpartner, die man für solche Dinge interessieren kann.“

Nico Heitepriem, Biosphärenreservat Spreewald, Landesamt für Umwelt Brandenburg

Je nachdem, welchen Aufgabenbereich man vor Augen hat (und welchen nicht), gibt es zur Institutionalisierung einer Landmanagerin unterschiedliche Einschätzungen: Während die einen betonen, dass Landmanagerinnen als Institution dauerhaft notwendig sind, weisen andere darauf hin, dass es in administrativen Regionen immer mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattete Einrichtungen gibt, die Landmanagementfunktionen wahrnehmen.

## **Worauf muss man grundsätzlich achten, wenn man eine Landmanagerin werden oder einsetzen will?**

Eigentlich sind es nur zwei Aspekte, aber die sind sehr grundsätzlich:

Die Aufgaben einer Landmanagerin sind attraktiv und relevant – Energiewende, zukunftsfähige Landwirtschaft, Kulturlandschaftspflege, Daseinsvorsorge etc. –, aber auch groß und schwer abgrenzbar. Damit muss die Landmanagerin souverän umgehen können, sie nicht künstlich kleinkochen, sich nicht ins stille Kämmerlein zurückziehen, sondern sie handhabbar und mit Aussicht auf eine erfolgreiche Lösung, oft gemeinsam mit anderen, zuschneiden.

Wenn die Landmanagerin nicht in einer administrativen Planungseinrichtung verankert ist, dann ist ihre institutionelle Stellung prekär (und bleibt es wahrscheinlich auch auf absehbare Zeit). Qua Aufgabe steht sie zwischen allen Beteiligten, ist selten hinreichend legitimiert und hat in der Regel keine durchsetzbaren Befugnisse, muss sich ständig selbst um thematische Rahmungen und eine minimale Ressourcenausstattung bemühen – auch damit muss sie umgehen können, es nicht als unzumutbare Situation werten, sondern die Flexibilität und die Innovativität, die sich darin verbirgt, erkennen und zu schätzen wissen.

## **Wie kann eine Landmanagerin die institutionelle Leerstelle wirksam besetzen?**

### **► Themen aufgreifen:**

Die Entschärfung von Landnutzungskonkurrenzen und -konflikten, die Ausgestaltung einer nachhaltigeren Landnutzung – in diesen Themenfeldern liegen mögliche Aufgaben einer Landmanagerin. Der erste Schritt dabei ist, es zum Thema zu machen – weil es in der Region einen wahrnehmbaren Bedarf oder Druck gibt, sich eines konkreten Landnutzungsthemas anzunehmen, und keiner wirklich zuständig ist. Oder weil die Landmanagerin (und ihr fachliches oder politisches) Umfeld der Überzeugung ist, dass sich jemand des Themas annehmen müsste, aber niemand die Initiative ergreift. Bestenfalls spielt beides zusammen: dass die Landmanagerin die Bedürfnisse der Region aufnimmt und gleichzeitig aus der Vogelperspektive auf die regionale Landnutzung blickt. Wie beispielsweise im Spreewald, wo ein gewach-

sener Kulturraum administrativ über drei Landkreise verteilt ist und außerdem für eine halbwegs umfassende Aufgabenwahrnehmung nicht genügend Ressourcen vorhanden sind, sodass man über Jahre mit dem Kulturlandschaftsmanagement nicht recht vorangekommen ist, nun aber im Rahmen eines zeitlich begrenzten Projekts ein Landmanager das Thema noch einmal neu aufrollt.

► Aufgabe profilieren:

Hat die Landmanagerin ein konkretes Thema aufgegriffen, muss sie die Aufgabe, die sie darin sieht, profilieren. Dazu gehört beispielsweise eine sinnvolle regionale Eingrenzung: Eventuell kann man sich an kommunalen Grenzen orientieren, meistens ist aber genau das nicht sinnvoll; funktionale Zusammenhänge, identitätsstiftende oder Identitäten aufgreifende räumliche Eingrenzungen sind mögliche Zuschnitte; nicht zu klein, um Handlungs- und Gestaltungsoptionen entwickeln zu können, nicht zu groß, um nicht durch die schiere Anzahl der Beteiligten handlungsunfähig zu werden. Dazu gehört eine diskursive Rahmung: Geht es um die Umsetzung der Energiewende, eine nachhaltigere Landwirtschaft, um bessere Vereinbarkeiten von Landwirtschaft und Naturschutz, von Stadt- und Landinteressen?

Damit sind wir beim nächsten Punkt, nämlich der Konturierung des Querschnittsbereichs: Wer und was wird durch Benennung und Rahmung des Themas berührt? Bei Energiewende- und Stadt-Land-Themen sind beispielsweise sehr viele Planungs- und Genehmigungsbehörden involviert, bei Landwirtschaftsthemen dagegen eher Unternehmen und Verbände. Von der klugen Positionierung der Aufgabe zwischen den Beteiligten kann viel abhängen. Des Weiteren muss die konkrete Funktion profiliert werden, die mit der Aufgabe erfüllt werden soll: Muss die Landmanagerin beispielsweise als Interessenvermittlerin bei Landnutzungskonflikten und -konkurrenzen tätig werden, ist sie Lobbyistin für nachhaltigere Landnutzungspraktiken oder ist sie Innovatorin, die in Zusammenarbeit mit anderen selbst neue Praktiken erprobt und demonstriert? Die Kunst bei der Profilierung der Aufgabe besteht darin, sich einen überschaubaren Arbeitsbereich zu definieren, der gleichwohl die Aufgabe nicht zu klein strickt und bestehende Kompetenzbereiche möglichst wenig doppelt.

**Was sagt der Praktiker dazu?**

„Es scheint mir klug, mit etwas Begrenztem zu beginnen und das ausdifferenzieren und wachsen zu lassen, als sich umgekehrt mit der Totalität, der landschaftlichen Stoff- und Energiestrombilanz oder den gesamten kulturlandschaftlichen Gestaltungsfragen zu beschäftigen. Man ist sonst eigentlich schon am ersten Tag überfordert.

Ich frage mich also beispielsweise, was mir in dieser Region auffällt. Ich habe hier unglaublich viele Schrebergärten, die aufgegeben werden, und jetzt drehe ich den Spieß um und sage: Das ist meine Ressource, damit möchte ich mich beschäftigen und was draus machen. Und wenn das funktioniert, dann kann man von dort

aus immer weitergehen. Landschaft ist geteilter Raum, in ihr finden sehr viele Interaktionen statt. Deshalb kann man sich darauf verlassen, dass man ohne Willkür von einem Thema zum anderen gelangt, wenn es Relevanz hat.“

Kenneth Anders, Büro für Landschaftskommunikation

► Sich im Spannungsfeld von Neutralität und regionaler Vernetztheit positionieren:

Als Interessenvermittlerin muss die Landmanagerin neutral sein, als ernst zu nehmende Gesprächspartnerin muss sie im Thema stehen, als regionale Managerin muss sie die wichtigsten Akteure kennen, als nachhaltige Landmanagerin muss sie Lobbyistin für eine nachhaltige Landnutzung sein. Schon auf den ersten Blick ist erkennbar, dass es sich hierbei um sehr widersprüchliche Anforderungen handelt. Wer regional gut vernetzt ist, die wichtigen Ansprechpartner kennt, vielleicht sogar persönlich, hat eine gute Ausgangsposition – einerseits. Andererseits kann es sein, dass sie einige Akteure zu gut kennt, zu nah dran ist oder sich in der Vergangenheit in der einen oder anderen Streitfrage zu eindeutig positioniert hat und deswegen als Mittlerin bei bestimmten Gruppen verbrannt ist. Dieses Problem hat eine regionsfremde Landmanagerin nicht, dafür hat sie andere: Sie muss sich erst einmal bekannt machen und Vertrauen erwerben. Dafür kommt sie möglicherweise mit einem unverstellten Blick und neuen Ideen – für die sie sich die regionale Gemengelage erst noch erschließen und sich die fachliche und persönliche Akzeptanz der Beteiligten erarbeiten muss. Die oben ausgeführte Profilierung der Aufgabe hilft bei der Navigation in diesem Spannungsfeld – aber es bleibt ein Spannungsfeld. Und es ist eng mit den beiden folgenden Aspekten, der Legitimation und der institutionellen Anbindung, verzahnt.

**Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Zum Stichwort Neutralität gehört ganz sicher auch der Regionsbezug. Es ist sehr naheliegend, dass sich dieser Mensch einerseits sehr gut mit der Region auskennen muss, denn dieser Regionsbezug ist für die Netzwerkarbeit absolut entscheidend. Doch andererseits steht die Frage im Raum: Kann diese Person überhaupt noch neutral darauf blicken? Und man braucht den externen Blick! Also jemanden, der das von oben neutral betrachtet, und jemanden, der in der Region verwurzelt ist und sich gut damit auskennt.“

Katharina Blask, Biomasse Schraden e. V.

► Sich im Spannungsfeld zwischen legitimiertem Management und akzeptiertem Kümern positionieren:

Management bedeutet eigentlich, in einem institutionellen Rahmen Aufgaben aufzugreifen, Ziele zu definieren, Entscheidungen herbeizuführen, die Umsetzung zu organisieren und zu kontrollieren – und dafür auch über die Mittel und Kompeten-

zen zu verfügen, dazu legitimiert zu sein. Da es, wie eingangs beschrieben, *die* Landmanagerin als institutionalisierte Einrichtung nicht gibt, sondern allenfalls im Rahmen bestimmter Institutionen unterschiedliche Teilaufgaben einer Landmanagerin wahrgenommen werden (können), haben wir ein Problem: Egal wo die Landmanagerin angesiedelt ist, ihre Legitimation, als Landmanagerin tätig zu werden, ist auf ihren institutionellen Kompetenz- und Steuerungsbereich begrenzt. Sie kann nicht „durchregieren“. Das ist einerseits auch gut so, denn die Landnutzung ist in vielerlei demokratisch legitimierte Diskurse, Prozesse und Ordnungen eingebettet, die respektiert werden müssen. Das ist andererseits misslich, denn ohne institutionalisierte Funktion, Kompetenz und Ausstattung läuft die Landmanagerin Gefahr, zur Kümmerin zu verkümmern: die keinen legitimierten Auftrag und keine (Prozess-)Steuerungskompetenz hat, die keinen Zugriff auf Land oder andere Ressourcen hat und die im schlimmsten Fall keiner ernst nimmt, weil sie ein erkennbar schwacher Akteur ist. Auch aus diesem Spannungsfeld kommt man nicht heraus, solange eine tatsächlich *nachhaltige* Landnutzung nicht in die institutionellen Ziele und Praktiken eingeschrieben ist. Auch bei diesem Spannungsfeld hilft es, erstens die Landmanagement-Aufgabe zu profilieren und zweitens über eine geeignete institutionelle Anbindung nachzudenken. Zwei zentrale Fragen stellen sich dabei: Wie verschaffe ich mir möglichst viel Rückendeckung durch demokratisch legitimierte Institutionen und Aufgabenträger? Wie verschaffe ich mir möglichst viel Akzeptanz aufseiten der Landnutzerinnen, mit denen ich zusammenarbeiten will oder muss? Damit ihre Stimme gehört wird und Gewicht hat.

► Eine institutionelle Anbindung suchen bzw. nutzen:

Legitimation, Akzeptanz, Vernetzung, Ressourcenausstattung, Neutralität – all diese für die Wirksamkeit einer Landmanagerin wichtigen Faktoren muss man in Betracht ziehen, wenn man über eine sinnvolle institutionelle Anbindung der Landmanagerin spricht. Es gibt keine ideale Anbindung, es gibt aber mehr oder weniger sinnvolle Anbindungen – je nach Landnutzungsthematik und je nach regionaler Eingrenzung. Geht es um Landnutzungskonflikte rund um den Ausbau Erneuerbarer-Energie-Anlagen, in den ohnehin viele Verwaltungsakteure involviert sind, ist es möglicherweise sinnvoll, einen verwaltungsinternen Querschnittsakteur (zumindest zeitweise) als Landmanagerin zu installieren – beispielsweise beim Landkreis oder bei der Planungsregion. Oder, wenn die Landmanagerin einen etwas weniger formalisierten Handlungsspielraum haben soll und das Thema ohnehin ein langfristiges ist, eine neue Einrichtung zu gründen, die ein spezifisches Thema genau adressiert. Dies kann eine Stiftung, ein Verein, eine gemeinnützige GmbH oder aber auch eine Genossenschaft sein, die im Idealfall durch andere wichtige Akteure (z. B. Landkreise) legitimiert und in der Region gut vernetzt ist, wie beispielsweise die Bürgerstiftung Energiewende Oberland, die unter anderem von vier Landkreisen unterstützt wird. Geht es dagegen um die nachhaltige Ausgestaltung einer Kulturlandschaft, die sich in der Regel nicht entlang administrativer Grenzen entwickelt hat, sind Institutionen wie Landschaftspflegeverbände, Biosphärenreservate, Wasser- und Boden- oder an-

dere Zweckverbände, Grüne Ringe oder Regionalparks möglicherweise besser geeignet, weil sie nah an den Kommunen und deshalb mit einer gewissen Legitimität und mit einem räumlich größeren Aktionsfeld ausgestattet sind. Geht es um Inwertsetzung von Kulturlandschaft und/oder um Wertschöpfungspotenziale, dann ist die Landmanagerin besser in einer Institution wie beispielsweise dem Spreewaldverein aufgehoben, der als Zusammenschluss von kommunalen, institutionellen, zivilgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren unter anderem die nach Nachhaltigkeitskriterien ausgerichtete regionale Entwicklungsstrategie vorantreibt. Was alle Institutionen eint, die als Heimat einer Landmanagerin infrage kommen: Sie sind gemeinwohlorientiert, sie sind – in unterschiedlichem Ausmaß – legitimiert und/oder akzeptiert, sie sind bekannt und vernetzt, sie stehen nicht für eindimensionale Landnutzungen, sondern haben unterschiedliche fachliche und räumliche Ansprüche und Aspekte im Blick.

### **Was sagen die Praktiker:innen dazu?**

„Man wird in keiner Region den idealen Träger finden. Wichtig ist, dass der Landmanager eine Struktur hat, die ihn unterstützt, wo er andere Kompetenzen vorfindet, Kollegen, die ihn in seiner Arbeit unterstützen können, wo er ein Netzwerk vorfindet, also eine Institution, die gut vernetzt ist – dann kann das gut funktionieren.“

Nico Heitepriem, Biosphärenreservat Spreewald, Landesamt für Umwelt Brandenburg

„Du kannst nicht zu einem Landwirt gehen und ihn einladen, mit dir gemeinsam ein tolles Projekt zu machen, wenn du ihm am Tag vorher einen Bescheid geschickt hast, in dem du ihm dieses oder jenes untersagst. Kulturlandschaftsmanagement sollte also nicht Teil der Verwaltung sein, denn diese Doppelrolle funktioniert nicht.“

Kenneth Anders, Büro für Landschaftskommunikation

„Ich denke, wir als gemeinnütziger Verein in unserer Region erledigen bereits viele Aufgaben, die einem potenziellen Landmanager zugeschrieben werden: Wir bearbeiten Projekte, wir vermitteln zwischen diesen Akteuren, wir generieren ständig Ergebnisse.“

Katharina Blask, Biomasse Schraden e. V.

### **► Sich um seine Ressourcenausstattung kümmern:**

Landmanagement ist eine Non-Profit-Aufgabe. Sie kostet Geld, das sich, wenn die Landmanagerin gut arbeitet, auch bezahlt macht – allerdings fallen die „Erträge“ nicht bei der Institution an, die die Landmanagerin finanziert, und sie fallen in der Regel nicht in Form von Geld an, sind nicht buchbar, gegebenenfalls (für viele) nicht



sichtbar und daher immer erläuterungs- und argumentationsbedürftig. Die Landmanagerin muss ihre Arbeit, die Ergebnisse ihrer Arbeit und den Nutzen für die Region regelmäßig öffentlich darstellen, um die Finanzierung dieser Position so lange zu sichern, wie ihre Arbeit erforderlich ist. Diese Aufgabe wird von vielen als lästig empfunden, ist aber aufgrund der fragilen institutionellen Position der Landmanagerin nicht zu vermeiden. Schlimmer noch: Sie muss sich darüber hinaus um weitere Ressourcen bemühen, um handlungsfähig zu sein. Das können finanzielle Mittel für Veranstaltungen, für Öffentlichkeitsarbeit, für Machbarkeitsstudien, für eigene Projekte oder Experimente sein; das können andere Ressourcen wie der Zugang zu externem Wissen, zu Netzwerken, zu sonstigen Unterstützungsleistungen sein. Da Kommunen oder andere infrage kommende Trägerinstitutionen nur sehr begrenzte Mittel zur Verfügung stellen können, muss sich eine Landmanagerin darauf einstellen, dass sie sich für größere Projekte Geld aus öffentlichen Fördermaßnahmen auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene, vielleicht auch einmal über Stiftungen, organisieren muss.

► Ihre persönlichen Kompetenzen weiterentwickeln:

Als Landmanagerin zu arbeiten ist keine einfache Aufgabe. Sie muss netzwerken können, beraten können oder jemanden finden, der beraten kann; sie muss Veranstaltungen organisieren können, selbst ein Netzwerk haben, die Sprache ihrer Kooperationspartnerinnen sprechen, verschiedene mediale Kanäle bedienen können – dafür braucht sie kommunikative und kooperative Kompetenzen. Sie muss mit Engpasssituationen reden und klare Ansagen machen können, dynamisch und geduldig sein, konfliktfähig und konsensorientiert sein – um ein paar der sehr unterschiedlichen sozialen Kompetenzen zu nennen. Und dann muss sie auch noch fachlich in der Lage sein, unterschiedlichste Themenfelder zu erfassen und zueinander in Beziehung zu setzen. Mit der Person der Landmanagerin verhält es sich ähnlich wie mit der Trägerinstitution: Es hängt viel davon ab, dass sie die Richtige ist, aber es gibt keine Idealbesetzung. Manche Fähigkeiten kann man sich aneignen – und es ist wichtig, das zu tun und dabei von der Heimatinstitution auch unterstützt zu werden –, andere Eigenschaften hat man – oder eben nicht. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion sollte sie daher ebenfalls mitbringen.

## **Welche Aufgaben können Landmanagerinnen wahrnehmen, um eine nachhaltige Landnutzung wirksam voranzubringen?**

► Landnutzungsinteressen vermitteln:

Hier geht es darum, die unterschiedlichen Interessen und Ansprüche an die Landnutzung bestmöglich miteinander auszubalancieren, daraus resultierende Konflikte zu lösen oder ihnen bestmöglich vorzubeugen. Dazu muss die Landmanagerin unbedingt eine neutrale Position zwischen allen Beteiligten einnehmen. Eine proaktive

Vermittlung von Landnutzungsinteressen kann beispielsweise darin bestehen, die Kommunikation zwischen wirtschaftlichen Landnutzerinnen, Behörden und Bürgerschaft zu verbessern, planerische Konzepte für eine ausbalancierte Landnutzung zu erstellen, interessenübergreifende Ideen und Landnutzungslösungen zu fördern, Initiativen zu gründen oder Beteiligte interessenübergreifend zu beraten. Zum Beispiel für eine nachhaltigere Ausgestaltung von Stadt-Land-Beziehungen: So ist im Leipziger Partheland eine Zusammenarbeit zwischen einem landwirtschaftlichen Betrieb und einem mittelständischen Lebensmittelhändler entstanden, der Interesse an regionalem Obst zur Herstellung von Cidre hatte. Kennengelernt haben sich die Partner im Kontext der Stadt-Land-Kommunikationen des Kulturlandschaftsmanagements. Neben solch informellen Kooperationen kann das Vermitteln von Interessen aber auch in einem formelleren Rahmen stattfinden, beispielsweise indem die in regulären Planungsverfahren bestehenden Möglichkeiten, Interessen einzuspeisen und zu vermitteln, besser wahrgenommen und die entsprechenden Instrumente gestärkt werden. Etwa indem die Landmanagerin verwaltungsintern für einen fachübergreifenden Austausch sorgt und so unter Umständen frühzeitig Landnutzungskonflikte abwenden oder mildern kann. So stimmen etwa Bau- und Umweltplanung, gegebenenfalls auch die Wirtschaftsförderung, frühzeitig Planungen von Freiflächen-Photovoltaik- oder Windenergieanlagen ab. Und wenn ein Konflikt ausgebrochen ist oder sich deutlich abzeichnet, ist die Landmanagerin erst richtig gefragt, so beispielsweise bei der allgegenwärtigen Frage, wo die für die Umsetzung der Energiewende notwendigen Erneuerbare-Energie-Anlagen denn wohl aufgestellt werden sollen. Zwar kann (und soll) sie die regionalplanerischen Entscheidungen nicht aushebeln, aber sie kann doch einiges für ein gelasseneres soziales Planungsumfeld tun.

► Landnutzung bewusst gestalten:

Hier wird die Landmanagerin für ein proaktives nachhaltiges Landmanagement initiativ. Sie ist nicht neutral, sondern bezieht Stellung, ist im besten Sinne Lobbyistin für eine nachhaltigere Nutzung von gemeinsamen Räumen. Dafür sollte sie mit klaren Kriterien benennen können, was – bezogen auf ihre Region – eine *nachhaltige* Landnutzung ausmacht. Ein wichtiger Teil dieser Aufgabe besteht darin, Öffentlichkeit herzustellen: für regional relevante mittel- und langfristige Trends wie die Flächeninanspruchnahme oder die demografische Entwicklung, die zu Problemen führen können; für aktuell behandlungsbedürftige Probleme, die niemand aufgreift, weil sie zwischen den Stühlen angesiedelt oder für einzelne Akteure zu groß sind; um gängige Praktiken und Regelungen, die eine nachhaltige Landnutzung konterkarieren, zu hinterfragen und Denkanstöße zu geben. Bewusst gestalten heißt aber auch, Lösungswege aufzuzeigen: was bereits existiert, funktioniert und in anderen Regionen mit ähnlichen Problemlagen praktiziert wird; zu überlegen, wie Wissen und Erfahrungen transferiert werden können, um die Relevanz für die eigene Region herauszustellen; gegebenenfalls einen direkten Austausch mit erfahrenen Anwenderinnen zu organisieren; wissenschaftliche Erkenntnisse und belastbare Prakti-

ken zu sammeln, aufzubereiten und als Information zu streuen; auch zu vermitteln, was aus welchen Gründen nicht funktioniert (hat). Und schließlich heißt bewusst gestalten auch tatsächlich gestalten: Indem sie beispielsweise mit den jeweiligen Beteiligten Kulturlandschaft als regionale Marke in Wert setzt, indem sie innovative Landnutzungsideen und Nachhaltigkeitspotenziale kleiner Unternehmen systematisch unterstützt, indem sie kooperative Daseinsvorsorge-Konzepte für Stadt-Land-Regionen erarbeitet. Informationen fließen lassen, über Probleme reden, Verständnis schaffen, konkrete Projekte anschieben und neben der jeweils notwendigen thematischen Fokussierung das Ganze im Blick behalten – so lässt sich das Aufgabenspektrum *Landnutzung bewusst gestalten* zusammenfassen.

► Land koproduktiv bewirtschaften:

Dass die Landmanagerin selbst Land bewirtschaftet, ist sicher nicht ihre zentrale Aufgabe. Aber es gibt einige gute Gründe, warum sie das dennoch tun sollte – sofern sie die Voraussetzungen dafür und die Möglichkeiten dazu hat. Beispielsweise um sich bei den anderen Landbewirtschaftenden und Landnutzerinnen Vertrauen zu erwerben, indem sie selbst praktische Erfahrungen vorzuweisen hat und weiß, wovon sie spricht. Beispielsweise um mutig vorzugehen und neue Wege ausprobieren zu können. So wie zum Beispiel der Landmanager im Partheland, der mit der sogenannten Produktionsintegrierten Kompensation neue Möglichkeiten der Integration von naturschutzfachlich wertvollen Strukturen in den laufenden landwirtschaftlichen Produktionsbetrieb erprobt hat und so seine Ausgangsposition als Landmanager, seine Legitimation und Akzeptanz bei den regionalen Beteiligten verbesserte. Nebenbei konnte er so unterschiedliche Maßnahmen vergleichen, deren Erfolg untersuchen und wichtige Erkenntnisse gewinnen, wie solche Flächen am besten zu pflegen sind. Dies setzt natürlich voraus, dass die Landmanagerin auch tatsächlich auf Land zugreifen kann, als Eigentümerin oder als Pächterin, die sich dann gegebenenfalls mit dem Eigentümer über die experimentelle Nutzung verständigen muss. Hat sie nicht die Möglichkeit, Land selbst zu bewirtschaften, bleibt sie in der anregenden Rolle, und am Ende treffen die Entscheidungen, denen das Land gehört oder die investieren.

**Was sagen die Praktiker dazu?**

„Genau aus dem Grund sind staatliche Waldflächen lange Zeit mit großer Sorgfalt bewirtschaftet worden: weil man etwas zeigen wollte. Das hat gegenüber den privaten Waldbesitzern für Autorität gesorgt. Wer Vorbildwirkungen will, muss auch selbst vorbildlich wirtschaften und das anderen zeigen.“

Kenneth Anders, Büro für Landschaftskommunikation

„Wir haben die Bürgerstiftung im Spreewald extra gegründet, um die offene Kulturlandschaft am Leben zu erhalten. Dieses Ziel teilen wir eigentlich mit vielen in der Region, das heißt aber noch lange nicht, dass man auch die Landeigentümer

dazu bekommt, der Bürgerstiftung für 25 Jahre Flächen zu verpachten – die braucht man aber oft, um öffentlich finanzierte Entwicklungs- und Pflegemaßnahmen umzusetzen.“

Nico Heitepriem, Biosphärenreservat Spreewald, Landesamt für Umwelt Brandenburg

## 5 nützliche Tipps für das Wirken als Landmanagerin

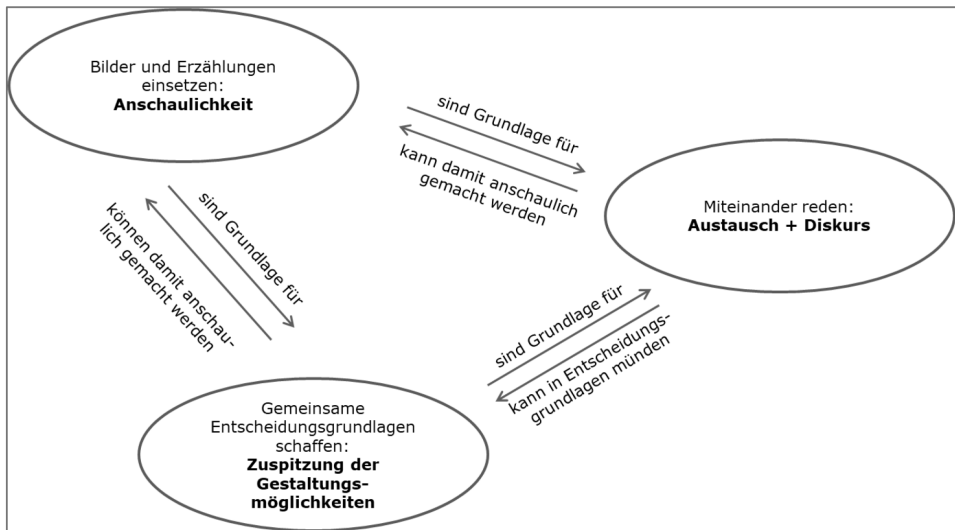
- Die Institution ist wichtig, wichtiger noch ist die Person.
- Kein Mensch muss das *alles* können.
- Kein Mensch muss das *alles* (allein) machen.
- Auch eine Landmanagerin kann nicht die Welt retten, deshalb unbedingt Prioritäten setzen.
- Mutig, hartnäckig, freundlich sein – und Spaß an einer solchen Aufgabe haben.

## Die Autor:innen, ihre Institutionen und ihre Innovationsgruppen

Name	Institution	Innovationsgruppe
Katharina Blask	Biomasse Schraden e. V.	AUFWERTEN
Maria Busse	Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e. V.	ginkoo
Florian Etterer	Technische Universität Dresden	stadt PARTHE land
Nico Heitepriem	Landesamt für Umwelt Brandenburg	ginkoo
Philipp Herrmann	Technische Universität Dresden	stadt PARTHE land
Simon Jenniches	Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP)	render

## II Beziehungen

In Landnutzungskonflikten prallen in der Regel viele unterschiedliche Beteiligte mit ihren Interessen aufeinander. Für die Lösung von Landnutzungskonflikten müssen sie in eine konstruktive Beziehung zueinander und miteinander gebracht werden. Wie das gehen kann, wird im folgenden Abschnitt *Beziehungen* dargestellt.



**Abbildung 1:** Zusammenspiel von Veranschaulichung, Diskurs und Entscheidungsgrundlagen.

In den Kapiteln *Bilder und Erzählungen einsetzen*, *Miteinander reden* und *Gemeinsame Entscheidungsgrundlagen schaffen* sind konkrete Erfahrungen, Aktivitäten und Wirkungen dargestellt,

- wie Perspektiven offengelegt und erweitert werden können,
- wie die Beteiligten in einen konstruktiven Austausch miteinander eingebunden werden können,
- wie die Beteiligten gemeinsam entscheidungs- und handlungsfähig werden können.



# Bilder und Erzählungen einsetzen

THORSTEN BECKER, LARS FISCHER, BÄRBEL KEYSSELITZ, URSULA KÜHN,  
ANETT KUNTOSCH, JANA LIPPELT, VERONIKA LOCHERER, FREDERIK PENSKI,  
MARKUS SCHAFFERT, WOLFGANG SCHLAGWEIN, FRANZ-JOSEF TÜRCK-HÖVENER,  
CHRISTIAN WELTECKE

## Worum geht es?

Landnutzung veranschaulicht sich (meistens) im Landschaftsbild – für jeden sichtbar. Alternative Landnutzungsmöglichkeiten erzeugen jedoch in jedem Kopf andere Bilder, die schwer zu vermitteln sind, über die man sich deshalb kaum verständigen kann.

Ähnliches gilt für die unterschiedlichen expliziten oder impliziten Erzählungen, die jeder zur aktuellen Landnutzung und auch zum Wandel der Landnutzung über die Zeit für sich entwickelt hat. Ein „Hier war doch schon immer ...“ oder „Das geht hier auf keinen Fall, weil ...“ zeugt von konkreten Vorstellungen zur Region, in die sich Landnutzungsmöglichkeiten harmonisch einbetten – oder eben nicht.

Um Landnutzungskonflikte zu lösen, andere Landnutzungsmöglichkeiten diskutieren zu können, braucht es Erschütterungen und Ergänzungen der eigenen Bilder und Erzählungen durch andere. Idealerweise entsteht ein gemeinsames Bild, eine gemeinsame Erzählung in den Köpfen. Der Landmanager kann also solche Bilder und Erzählungen einsetzen,

- um in Sachen Landnutzung zu sensibilisieren, zu irritieren, zu informieren,
- um die Bilder und Erzählungen in den Köpfen in Beziehung zueinander zu setzen,
- um Entwicklungsmöglichkeiten und Folgen anschaulich zu machen.

## Worauf muss der Landmanager bei der Nutzung von Bildern und Erzählungen grundsätzlich achten?

Das Wichtigste vorneweg: Die Kraft von Bildern und Erzählungen liegt in der prägnanten Reduktion. Auswahl und Einsatz des Bildes oder der Erzählung können daher manipulativ sein. Sorgfalt und Reflexion im Umgang mit Bildern und Erzählungen sind das A und O, will man Landnutzungsmöglichkeiten wirklich diskutieren, Konflikte wirklich lösen.

Bilder und Erzählungen können Fakten und Emotionen, wissenschaftliches und regionales Wissen, unterschiedliche Perspektiven zu einem großen Ganzen verarbeiten. Das ist sehr wertvoll, muss aber auch verdaubar bleiben. Die Informations-

tiefen abzuschichten, interaktiv zu gestalten, sich zu fragen, wen man damit erreichen will und wie viel Information ein anschauliches Szenario verträgt, ist (auch hier) wichtig.

### **Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Man muss sehr deutlich unterscheiden, ob man es mit Akteuren zu tun hat, die ihre Partikularinteressen haben oder Projekte durchsetzen wollen, oder mit einer diffusen breiten Öffentlichkeit, an die man normalerweise schwer herankommt. Wichtig ist es immer, beim Einsatz der Bilder oder Methoden, mit denen man arbeitet, auch genau die Zielgruppe im Kopf zu haben und das dann auch zuzuordnen. Denn wir haben auch gelernt, dass man nicht alle Instrumente für alles nehmen kann.“

Ursula Kühn, Hansestadt Lübeck

Über Bilder und Erzählungen kann der fortwährende Wandel in der Landnutzung bewusst und künftige Gestaltungsoptionen zugänglich gemacht werden – gerne auch in neuen experimentellen Formaten, die Spaß machen dürfen. In vielen Fällen ist es jedoch ratsam, sich professionelle Unterstützung zu holen, um die gemeinsamen Entwürfe attraktiv und damit diskussionsfördernd, die Grundlagen verlässlich und damit akzeptabel zu gestalten.

## **Wie kann der Landmanager mit Bildern und Erzählungen sensibilisieren, irritieren, informieren?**

### **► Interessante Appetithäppchen einprägsam servieren:**

Indem man nicht gleich zahllose Aspekte, Faktoren und Rahmenbedingungen benennt, die es zu berücksichtigen und zu vermitteln gilt, sondern mit einem Detail beginnt. Einer spannenden, interessanten, vielleicht auch leicht zu visualisierenden Kleinigkeit, wie beispielsweise die Veranschaulichung einer Kulturlandschaftsstrategie für die Region Lübeck in dem modernen Märchen *Eine teuflisch gute Reise*. Oder indem eine 100-seitige Analyse zu regionalen Potenzialen erneuerbarer Energien in zwei aussagekräftigen Diagrammen veranschaulicht wird. Wenn man damit jemanden wirklich für das Thema interessieren kann, dann ist er oder sie vielleicht auch bereit, im Nachgang tiefer einzusteigen und sich mit den besagten Aspekten, Faktoren und Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen. Das schafft man nicht mit einem langen Bericht, sondern beispielsweise mit einprägsamen Fotos, Karten oder kurzen Videoclips. Indem trockene Informationen anschaulich werden, sodass sie in Erinnerung bleiben und sich bei den Menschen einprägen.



### **Was sagt der Praktiker dazu?**

„Man muss sein Anliegen gut vermarkten. Zuerst die Menschen interessieren, sie mit den passenden Bestandteilen an das Thema heranzuführen und alle, die mehr erfahren wollen, Stück für Stück mit den Vor- und Nachteilen der Themen vertraut machen.“

Franz-Josef Türck-Hövener, EWV Energie- und Wasser-Versorgung GmbH

#### ► Die Leute an den Bildern und Erzählungen beteiligen:

Das mag trivial klingen, aber das Interesse wächst mit dem persönlichen Bezug zum Thema. Sie können zum Beispiel eigene Eintragungen wie Lieblingssorte, besondere Landschaftselemente oder prägende Bauten in analoge oder digitale Karten vornehmen und sie so mit ihrem Wissen bereichern. Oder sie wirken in einem gemeinsamen Storytelling-Prozess an Erzählungen mit und verpacken die Fakten zu einer Region beziehungsweise zur Landnutzung in der Region in Geschichten. Wichtig ist, dass die Perspektiven der Leute in der Geschichte zur Geltung kommen. Hilfreich ist, wenn eine erste Erzählung, die den Status quo aufgreift, in einer zweiten Fassung neu erzählt wird: als Vision, als Story, in Szenarien etc. – gern unter Beteiligung interessierter Partner. Das persönliche Einbinden schafft nicht nur Interesse, sondern kann eine ernsthafte und andauernde Auseinandersetzung mit dem Thema fördern. So kommt es vor, dass Mitwirkende auch lange nach der eigentlichen Aktion noch Anregungen und Ergänzungsvorschläge unterbreiten.

### **Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Wir haben in Lübeck sehr intensiv einen Storytelling-Prozess betrieben, um die Charakteristika dieser Landschaft in eine Geschichte zu verpacken: Wir haben versucht, selbst Geschichten zu schreiben, und wir haben Geschichten durch professionelle Unterstützer schreiben lassen. Letztendlich war es so, dass kein Partner alleine eine solche Story entwickeln konnte, sondern erst aus der engen Zusammenarbeit von professionellen Storymakern und Akteuren vor Ort das moderne Märchen ‚Eine teuflisch gute Reise‘ als gelungene Story entstanden ist. Dieses Storytelling hat zu einer gemeinsamen regionalen Markenbildung beigetragen.“

Ursula Kühn, Hansestadt Lübeck

#### ► Bilder und Erzählungen geschickt kombinieren:

Die Kombination aus Erzählung und Veranschaulichung ist besonders attraktiv und kann das Landnutzungsthema breit zugänglich machen. So haben sich die Landmanager in der südwestmecklenburgischen Griesegegend gefragt, was die Leute eigentlich gerne machen. Sie lesen beispielsweise gerne Krimis, und sie fahren gerne Fahrrad – und so entstand die Idee, einen Landschaftskrimi mit einer Fahrradkarte

zu verbinden. Im Krimi *Aufgewühlt – Die Griese Gegend im Aufruhr* wurden unterschiedlichste fachliche Aspekte, die eine Kulturlandschaft ausmachen und berühren, unterhaltsam verpackt – auch so Sperriges wie Gesetzestexte. Die Fahrradkarte leitet den Leser über Radwege zu den kulturlandschaftlich interessanten Orten, die im Krimi eine Rolle spielen. Und da die Leser:innen in dieser Krimi-Kulturlandschaft leben, wurden sie neugierig, erfuhren neue Aspekte, erzählten weiter. Krimi und Radkarte wurden zu einem regionalen Geheimtipp und hatten ihren Zweck bestens erfüllt. In diesem Fall wurden sie im Rahmen eines studentischen Projekts an der Universität Hannover entwickelt.

► Den Landschaftswandel im größeren Bild, in der längeren Erzählung zeigen:

Indem man beispielsweise die Energiewende-Erzählung früher beginnt. Mit den historischen Flurnamen, die auf Windmühlenstandorte hinweisen, oder den vielen kleinen Wassermühlen, die etwa die Eifel elektrifiziert haben. Und mit den örtlichen Energiegenossenschaften oder kleinen Gemeinde- und Stadtwerken, die sich schon in den 20er-Jahren des letzten Jahrhunderts vielerorts etabliert hatten und mit denen regional verfügbare Energien in Wert gesetzt wurden. Dann wird die Energiewende nämlich als Teil einer längeren und weit zurückreichenden Entwicklung mit vielen kulturhistorischen Anknüpfungspunkten wahrnehmbar – und nicht als plötzlich von außen in die Region hineinbrechend und sie überfremdend. Die Energie-Anlagen kehren im Prinzip ja nur in die Region zurück, nachdem sie in einem kurzen und jetzt vorübergehenden historischen Zwischenspiel in Großkraftwerken außerhalb zentralisiert waren. Oder indem man historische und moderne Karten miteinander vergleicht und dauerhafte Nutzungsbereiche identifiziert, also den Wandel der Kulturlandschaft verdeutlicht und zeigt, was verschwunden ist und was sich gehalten hat.

**Was sagt der Praktiker dazu?**

„Mit der Kulturlandschaftswandelkarte haben wir die verschiedenen Entwicklungsstadien 1878, 1925 und 2015 für die künstlich geschaffene Kulturlandschaft der Steinburger Elbmarschen gezeigt. In unseren Workshops sind Bürger, Ehrenamtliche und andere Akteure über diese Karten direkt ins Gespräch kommen. Sie sehen, wie sich ‚ihre‘ Landschaft verändert hat, was verloren gegangen ist, aber auch was erhalten, also persistent ist. Das hat nicht nur eine Diskussion in Gang gesetzt, sondern da fand auch eine Identifizierung mit der Landschaft statt.“

Christian Weltecke, Archäologisches Landesamt Schleswig-Holstein

► Inkonsistenzen in gängigen Erzählungen verdeutlichen:

Befürworter der Energiewende kultivieren seit Jahren die Erzählung von der regionalen Wertschöpfung. Sie vermuten, dass die Energiewende-Erzählung anknüpfungsfähig an das sei, was die Bürger bewegt. An den konkreten Anlagestandorten

erzählen die Bürger die Energiewende unter Umständen jedoch ganz anders, nämlich als Kulturlandschaftszerstörungsgeschichte, vorangetrieben von profitorientierten Investoren. Es lohnt sich gelegentlich, eingeschliffene und routinierte Erzählungen aufzubrechen, indem man sie beispielsweise mit ähnlich widersprüchlichen Erzählungen aus anderen Bereichen kontrastiert: Wenn die Energiewende die historische Kulturlandschaft der Eifel „bedroht“, aber gleich nebenan riesige Gummibärchenproduktionshallen und Nürburgring-Erlebniswelten in regionale Grünzüge oder Landschaftsschutzgebiete hineingeplant und auch genehmigt werden – oder das ganz alltägliche neue Wohn- oder Gewerbegebiet. Dann können unterschiedliche Kriterien und inkonsistente Bewertungen zum Ausgangspunkt für neue gemeinsame Erzählungen werden.

## Wie kann der Landmanager die Bilder und Erzählungen in den verschiedenen Köpfen in Beziehung zueinander setzen?

### ► Den gemeinsamen Ausgangspunkt abbilden:

Will man Problemlagen mit vielen Beteiligten lösen, dann gilt die Erarbeitung einer von allen Beteiligten mitgetragenen Beschreibung des Problems als wichtiger erster Schritt. Gibt es keine gemeinsame Problemdefinition, setzt sich die Auseinandersetzung einfach fort. Dialoge laufen aneinander vorbei – „Das Problem ist doch ..., und deshalb kann die Lösung nur ... sein“ –, führen nicht zu gemeinsamen Zielen, strukturieren nicht gemeinsame Lösungswege. Eine gute gemeinsame Ausgangsposition kann man sich beispielsweise mit einer Wissenslandkarte schaffen, die gemeinsam entwickelt wird, um den gemeinsamen Wissensstand abzubilden.



Abbildung 1: Gemeinsame Situationsanalyse (Annett Kuntosch, Innovationsgruppe ginkoo).

Sie ist eine gute Informationsgrundlage für eine gemeinsame Situationsanalyse, ein für alle zusammengefasstes Bild der Ausgangssituation, das Komplexität reduziert, ein gemeinsames Verständnis des Landnutzungsthemas unterstützt und das Miteinanderreden erst wirklich ermöglicht.

Eine ungewöhnliche, aber auch sehr erhellende Methode für ein gemeinsames Ausgangsbild ist die systemische Aufstellung. Hierbei personifiziert jeder Beteiligte ein Problem, und alle stellen sich, so wie sie die Probleme zueinander positionieren, im Raum auf. Das gemeinsame Bild entwickelt sich dann über die Bewegungen und Empfindungen, die sich nach und nach aufeinander einpendeln – ein von den Beteiligten als sehr interessant erlebter Prozess, der mit der räumlichen Abbildung einer Problemsituation auch Unklarheiten und Unsicherheiten herausarbeitet.

► Individuelle Bilder und Erzählungen hervorlocken:

Eine Vorstellung von den Welten zu entwickeln, in denen – wohlgemerkt: im selben Raum – die anderen Beteiligten unterwegs sind, kann für die Lösung von Landnutzungskonflikten wertvoll sein. Alle können voneinander lernen, was sie sehen und was ihnen wichtig ist. Für den Landmanager ist das eine bedeutende Informationsquelle. Allen anderen ermöglicht es, andere Perspektiven einzunehmen und mehr Verständnis füreinander aufzubringen. Zum Beispiel so:

### Über das Partheland reden

Das öffentliche Sprechen über die Landschaft, über neue Projekte für ihre Pflege oder Bewirtschaftung, über Erfahrungen der Landschaftsnutzer, auch über drohende wie bereits erlebte Verluste landschaftlicher Qualität – all dies trägt zum gegenseitigen Verständnis, zur Verständigung untereinander über künftige Landnutzungen bei. Im Partheland, im Nordosten Leipzigs gelegen, haben die Landmanager diese Kommunikation kultiviert.

Beispielweise mit dem Taschenbuch „Stadt, Land, Flösschen“, in dem 32 Menschen aus unterschiedlichen Bereichen in kleinen, sehr unterschiedlichen Geschichten ihren Lebensraum entlang des Flösschens Parthe beschreiben. Dafür haben die Landmanager die landschaftsprägenden Akteure entlang der Parthe ausfindig gemacht, sie mit professioneller Unterstützung interviewt und über die individuellen Geschichten die Perspektivenvielfalt im und auf das Partheland verarbeitet. Mit dem Exkursionsführer „sich wundern im Partheland“, der Erfahrungen und Wissen der regional Ansässigen für Wanderer aufbereitet und individuelle Einblicke in die Landschaft gewährt – und ganz nebenbei Akteure zur Vermarktung regionaler Produkte vernetzt, Kommunalpolitikern und Landtagsabgeordneten überraschende Landschaftserfahrungen ermöglicht. Mit den Parthelandküchen, die an verschiedenen Orten regionale Akteure in zwangloser Runde themenbezogen an einem mit regionalen Produkten gedeckten Tisch zusammenführten. Aus der Parthelandküche zum Thema *Obst in der Landschaft, an Alleen, in*

*alten Plantagen* gründeten sich die Leipziger Obstgenossen, die dieses Obst nun nutzen wollen.

Lars Fischer, Büro für Landschaftskommunikation

► Subjektives und Objektives zu gemeinsamen Bildern verweben:

Die Verbindung wissenschaftlich abgesicherter Fakten und Erkenntnisse mit dem – häufig impliziten – Wissen, den Erfahrungen und Bewertungen der Bürger und Beteiligten ist eine Königsdisziplin des Landmanagers. Gerade hierbei können Bilder sehr nützlich sein wie etwa beim sogenannten Partizipativen Mapping. Solche unterschiedlichen Informationsquellen können beispielsweise mithilfe von Geoinformationssystemen miteinander kombiniert werden. Dies ermöglicht, quantitative Landschaftsanalysen, die abbilden, was die Region von anderen Regionen abhebt (z. B. ein überdurchschnittlich hoher Anteil an Fließgewässern, Weiden und Wiesen), mit qualitativen Landschaftsanalysen zusammenzuführen, die besondere Orte oder Objekte hervorheben. Dies lässt sich umsetzen, indem man in Workshops die jeweiligen Beteiligten vor Ort bittet, die ihnen wichtigen Kulturlandschaftselemente einzzeichnen. Oder die im Folgenden beschriebene Glückspunktekarte damit zu verschneiden. Die Möglichkeiten und vor allem die Wirkungen dieses Ineinanderverwebens unterschiedlicher Informationen und Informationsquellen sind erstaunlich. Man schafft einen gemeinsamen Vorstellungsraum, um den herum man denken und über den man sich konkret und gegenständlich, fokussiert und zielorientiert austauschen kann. Die Möglichkeit, diesen Vorstellungsraum mit eigenen Eintragungen mitzugestalten, macht den Austausch persönlich, interessant und schafft Bindungen. Partizipatives Mapping ist Work in Progress, gibt den Wissenschaftlern unter den Landmanagern die Möglichkeit, mit Zwischenergebnissen an die beteiligte Öffentlichkeit zu treten, darüber zu reden und so den schwierigen Übergang zwischen der Komplexität des Wissens über Verständlichkeit bis hin zur einfach gestalteten echten Beteiligung zu meistern. Nicht zuletzt beschert ein solchermaßen erarbeitetes Bild allen Beteiligten neue Erkenntnisse: zum Beispiel, dass in den Steinburger Elbmarschen überdurchschnittlich häufig vorhandene Landschaftselemente wie Acker- oder Grünlandflächen von den Ansässigen nicht zwangsläufig als prägende Elemente ihrer Kulturlandschaft wahrgenommen werden. Oder dass es im Wendland neben den ausgeschilderten Großsteingräbern auch noch 20 weitere gibt, die überwuchert im Wald liegen, und außerdem eine Vielzahl bronzezeitlicher Grabhügel. So entstehen weitere neue Bilder.

### Die Glückspunktekarte

Die Glückspunktekarte geht auf eine Idee des Regiobranding-Teams der Hansestadt Lübeck zurück. Inspiriert wurden die Macherinnen durch die Nutzung des Begriffs „Glück“ in der neuen Marketingstrategie der Tourismusagentur Schleswig-Holstein. Es ist der Versuch, so etwas Emotionales wie Glück mit etwas so

Unemotionalem wie einer Karte zu verbinden. Ein geglückter Versuch: In Veranstaltungen, in Workshops, an verschiedenen Orten haben viele Bürger:innen schnell und unkompliziert auf der Karte Punkte markiert, an denen sie glücklich sind. Und sie konnten aufschreiben, was sie mit diesem Punkt verbinden, welche landschaftlichen Qualitäten das zum Beispiel sind. Weil das Format so unkompliziert ist, haben sich sehr viele daran beteiligt. Und weil sich so viele beteiligt haben, ist das ein sehr informatives Instrument geworden, aus dem man ganz gut Trends ableiten kann – die dann auch die wissenschaftlichen Ergebnisse bestätigen haben.

Ursula Kühn, Hansestadt Lübeck

► Gemeinsame Erzählungen über mögliche Zukünfte schaffen:

Für die Verständigung darüber, wie das Land zukünftig genutzt oder nicht genutzt werden soll, haben sich Erzählungen in Form von Szenarios als sehr nützlich erwiesen. Dabei kann es durchaus angebracht sein, zunächst breiter angelegte Entwicklungsbilder für die Region zu schaffen, die nicht gleich auf die konkrete Landnutzung durch beispielsweise erneuerbare Energien fokussieren. So wurden im bayerischen Oberland Vertreter:innen aus Wirtschafts- und Tourismusverbänden, Land- und Forstwirtschaft, Politik, Umwelt- und Naturschutz etc. zu Zusammenhängen und Entwicklungen in der Region befragt und dieses Experten- und Erfahrungswissen zu unterschiedlichen Szenarios für die weitere Entwicklung der drei beteiligten Landkreise verdichtet – eine gute Methode, um Interesse zu wecken, zu beteiligen und sich Glaubwürdigkeit zu erwerben. Auf dieser Grundlagenarbeit konnten dann auch kontroverse Energieausbauszenarios konstruktiv diskutiert werden.

Die Städteregion Aachen stieg dagegen direkt in die Entwicklung von vier Zukunftsszenarien zur regionalen Energiewende ein. In drei aufeinander aufbauenden Workshops entstanden Erzählungen, die im dritten Workshop auf Konsistenz geprüft und hinsichtlich ihrer Schlussfolgerungen für eine Energiewende vor Ort diskutiert wurden. Sich in neuen Akteurskonstellationen zu diesem wichtigen Thema einbringen zu können, bewerteten alle sehr positiv. Die gemeinsame Arbeit an den Szenarien hat auch das Problembewusstsein, was regionale Energiewende tatsächlich bedeutet, noch einmal geschärft. Wichtig ist, dass möglichst unterschiedliche Leute am Entstehungsprozess beteiligt sind, dass die Szenarios nicht überkomplex, sondern anschaulich sind, interessante Anknüpfungspunkte liefern – damit sie in Workshops schnell verstanden werden können und lebhafte Diskussionen auslösen.

## Wie kann der Landmanager mit Bildern und Erzählungen Entwicklungsmöglichkeiten und Folgen anschaulich machen?

### ► Mit Fotos, Modellen und Demonstrationsanlagen veranschaulichen:

Um allen Beteiligten und Betroffenen einen Eindruck zu geben, wie die beabsichtigte Landschaftsnutzung konkret aussieht, hat der Landmanager mehrere Möglichkeiten, die unterschiedlich viel Arbeit machen und aufeinander aufbauen (können). Beispielsweise wurde die Installation einer Agrophotovoltaik-Anlage im Bodensee-kreis vorbereitet, indem Anwohnern und Landwirten Fotos von solchen Anlagen gezeigt wurden, die in anderen Ländern bereits in Betrieb sind. Ein Modell der Anlage schaffte eine Vergleichsgrundlage, sodass die Beteiligten eine Vor-Ort-Vorstellung entwickeln und fundiert darüber diskutieren konnten. Und schließlich wurde ein Prototyp der Anlage auf dem Gelände einer Hofgemeinschaft gebaut, der auf reges regionales und überregionales Interesse stieß und verschiedene Bedenken auch ausräumen konnte.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Wenn wir Erneuerbare-Energie-Projekte entwickeln, müssen wir den Leuten anschaulich zeigen, wie das dann im Endeffekt aussieht. Wobei das mit den einfachen Bildern durchaus kompliziert ist. Für ein Windenergieprojekt haben wir in einer Bürgerversammlung mit einer Fotoinstallation gezeigt, wie die Windräder in der Landschaft aussehen. Gleichzeitig hatten Windenergiegegner Fotomontagen in Umlauf gebracht, auf denen die Windräder viermal so hoch wie die Kirche eingezeichnet waren. Unsere Darstellung war richtig, geglaubt hat man jedoch den falschen Darstellungen der Windkraftgegner. Fake News sind leider auch auf dieser Ebene angekommen.“

Man sollte frühzeitig und ergebnisoffen informieren. Dies ist jedoch dann schwierig, wenn externe Rahmenbedingungen bereits so gesetzt wurden, dass eine offene Lösungsfindung unmöglich ist.“

Franz-Josef Türck-Hövener, EWV Energie- und Wasser-Versorgung GmbH

### ► Wünsche und Entwicklungen in dynamischen Bildern veranschaulichen:

Wenn das kommunale Ziel ist, sich im Jahre XY zu 100 % aus erneuerbaren Energien zu versorgen – und dieses Ziel ist erstaunlich verbreitet –, wie kann das dann aussehen? Anschauliche und halbwegs belastbare Aussagen zu dieser Frage zu erarbeiten ist fast schon eine klassische Aufgabe für einen Landmanager. Das Mittel der Wahl sind Simulationsmodelle, mit denen man unterschiedliche Optionen herausarbeiten und (beispielsweise kartografisch) darstellen kann, um sie dann gemeinschaftlich zu bewerten. Meistens liegt eine Potenzialanalyse zugrunde, die in verschiedenen Absichtungen zeigt, was in der Region möglich ist: naturräumlich,

technisch, regionalplanerisch, genehmigungsrechtlich. Im bayerischen Oberland kam es bereits dann zu ersten Aha-Erlebnissen, als deutlich wurde, wie stark der geltende Regionalplan die Windenergienutzung einschränkt. Auf die Potenzialanalyse wird anschließend ein Simulationsinstrument aufgesetzt – mal Bilanzierungstool, mal Konsenstool, mal GIS genannt –, mit dem verschiedene Erneuerbare-Energie-Ausbauszenarios gezeigt werden können. In der Städteregion Aachen lieferte das Geoinformationssystem enerGIS die gemeinsame Wissensbasis, auf deren Grundlage in Workshops und Veranstaltungen diskutiert wurde. Damit konnten Fehlannahmen wie „Man muss nur auf jedes Haus eine Dach-PV-Anlage bauen“ widerlegt, die Debatte versachlicht und auf die wesentlichen Punkte zentriert werden. Das macht leider sehr viel Arbeit, ist ohne professionelle/wissenschaftliche Unterstützung kaum machbar. Wenn es irgendwie geht, sollte sich der Landmanager um Ressourcen für ein solches Tool bemühen, denn die Veranschaulichung von „Wenn-dann“-Szenarios liefert zweifellos wichtige Denkanstöße.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Mit unserem Bilanzierungstool kann man über Schieberegler verschiedene Szenarios modellieren – live in einem Workshop: Wenn ich in meinem Landkreis statt der eigentlich notwendigen 100 Windräder nur 50 will, wie viele PV- oder Biogasanlagen muss ich dann zubauen, um das 100%-Ziel zu erreichen? Dieses Bilanzierungstool ist ganz wichtig für die Verständigung, damit alle mal ein Gefühl dafür bekommen, welche Potenziale in der Region sind, wie man die vielleicht modellieren kann, um sich dann möglicherweise auf ein Szenario zu einigen – mit allen Konsequenzen auch für die Landschaft, die das dann hat.“

Wolfgang Schlagwein, Runder Tisch Verein und Verbände im Landkreis Ahrweiler

### ► Neues über Altes legen:

Das, was eine Region im Kern ausmacht, ist häufig über sehr lange Zeiträume gewachsen, verbirgt sich in historischen Landschaftsrelikten und ist gelegentlich so selbstverständlich, so verinnerlicht, dass es schwer zu fassen ist. Dies herauszuarbeiten, sichtbar zu machen kann ein wertvolles Instrument zur Bewertung unterschiedlicher Landnutzungsmöglichkeiten sein. Wie beispielsweise mit den bereits oben erwähnten Kulturlandschaftswandelkarten. Sie veranschaulichen, welche Bereiche bereits seit Jahrhunderten der gleichen Nutzung unterliegen, dadurch ein wichtiger Bestandteil der Kulturlandschaft und im regionalen Bewusstsein möglicherweise sehr sensibel sind. Solche Karten sind auch für Raumplaner interessant, denn sie unterscheiden Bereiche, die stärker umgewandelt und verändert werden können, von Bereichen, die wertgeschätzt und schützenswert sind, die besser anders entwickelt werden sollten als beispielsweise mit Gewerbegebieten und Windenergieanlagen.



## 5 nützliche Tipps zum Einsatz von Bildern und Erzählungen

- Die landschaftsprägenden Akteure kennenlernen und ihre Erfahrungen dokumentieren.
- Zeit- und Arbeitsaufwand für die Beteiligten möglichst gering halten.
- Nehmen und geben.
- Den Datenwust für sich behalten, die Ergebnisse und Produkte zeigen.
- Nicht manipulieren.

### Die Autor:innen, ihre Institutionen und ihre Innovationsgruppen

Name	Institution	Innovationsgruppe
Thorsten Becker	Universität Hamburg	REGIOBRANDING
Lars Fischer	Büro für Landschaftskommunikation	stadt PARTHE land
Bärbel Keysseltz	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	render
Ursula Kühn	Hansestadt Lübeck	REGIOBRANDING
Anett Kuntosch	Humboldt-Universität zu Berlin	ginkoo
Jana Lippelt	Ludwig-Maximilians-Universität München	INOLA
Veronika Locherer	Ludwig-Maximilians-Universität München	INOLA
Frederik Penski	Elektrizitätswerke Schönau	APV-RESOLA
Markus Schaffert	Leibniz Universität Hannover	REGIOBRANDING
Wolfgang Schlagwein	Runder Tisch Vereine und Verbände im Landkreis Ahrweiler	EnAHRgie
Franz-Josef Türck-Hövener	EWV Energie- und Wasser-Versorgung GmbH	render
Christian Weltecke	Archäologisches Landesamt Schleswig-Holstein (ALSH)	REGIOBRANDING



# Miteinander reden

JAN BEERMANN, EVA HALWACHS, DANIELA KEMPA, BEATE VON MALOTTKY,  
GESA MATTHES, SANDRA-LUISA MOSCHNER, ANNIKA-KATHRIN MUSCH, ANDRÉ  
SCHAFFRIN, JENS SCHNEIDER, SARAH SCHREIBER, SARAH-KRISTINA WIST,  
WOLFGANG ZEHLIUS-ECKERT

## Worum geht es?

Landnutzungskonflikte entwickeln sich typischerweise zwischen verschiedenen Nutzergruppen. Klassische Konfliktlinien verlaufen zum Beispiel zwischen Landwirtschaft und Naturschutz, zwischen Tourismus und Energiewende, zwischen Siedlungsdruck und Erholungsraum. Und nicht selten sind mehrere dieser Bereiche und ihre Ansprüche an Land und Landschaft involviert.

Die klassischen Konfliktlinien haben über die Jahre zu einem – zugespitzt formuliert – routinierten Schlagabtausch mit eingeübten Argumenten zwischen bekannten Gegnerinnen geführt. Häufig genug reden sie gar nicht miteinander – man kennt ja die Positionen und Argumente. Eine Situation, die die Lösung von Landnutzungskonflikten verlässlich verhindert.

Richtig schwierig wird die Lage dadurch, dass die Gestaltungsmacht häufig asymmetrisch verteilt ist: Es gibt Landbesitzerinnen, die, zwar nicht ganz frei, aber doch mit erheblicher Gestaltungsmacht ausgestattet, darüber bestimmen können, wie sie das Land nutzen. Es gibt Anspruchsgruppen, die organisiert sind und sich vernehmbar äußern können, wie Tourismusverbände oder Naturschutzorganisationen. Und es gibt Bürgerinnen, die sich zuweilen unliebsamen Landnutzungen ausgesetzt fühlen und gelegentlich lautstark protestieren. Wie repräsentativ das ist, weiß man meistens nicht.

So gesehen ist es eine der wichtigsten Aufgaben der Landmanagerin, das Miteinanderreden zu fördern,

- um Verständigungsräume zu eröffnen,
- um neben den üblichen Verdächtigen auch die üblicherweise Unbeteiligten zum Miteinanderreden zu bringen,
- um eine konstruktive Auseinandersetzung ins Rollen zu bringen.

## Worauf muss die Landmanagerin beim Miteinanderreden grundsätzlich achten?

Es geht vor allem darum, Bewegung in festgefahrene Positionen und darauf abgestimmte routinierte Argumentationen zu bringen, sodass eine Verständigung überhaupt möglich wird. Entscheidende Fragen sind: Wen braucht man und wie spricht

man sie an? Die Kunst besteht darin, einerseits bestehende Netzwerke zu berücksichtigen, also keine Parallelstrukturen und Konkurrenzen aufzubauen, aber dennoch nicht auf den eingefahrenen Schienen zu bleiben. Und andererseits aufzupassen, dass man sich nicht nur ausgewählte Perspektiven in den Verständigungsprozess holt, weil möglicherweise nur die „Lauten und gut Organisierten“ kommen. Zudem muss man irgendwann entscheiden, wen und wie viele man wirklich konstruktiv einbinden kann – aus diesem Spagat zwischen Machbarkeit des Verständigungsprozesses und dem Wunsch nach möglichst breiter Beteiligung kommt keine Landmanagerin heraus.

Wie bei jedem Miteinander sind Zeit, Vertrauen, gegenseitiger Respekt unverzichtbare Ressourcen, eine für alle verständliche Sprache und Transparenz über das Wer, Wie, Warum und Wohin die wichtigsten Instrumente. Auch wenn die Erwartungen am Anfang nicht zu hoch gesteckt werden sollten, sind Geduld, Freundlichkeit und eine hohe Frustrationstoleranz empfehlenswerte Eigenschaften. Noch ein Spagat: Das Miteinanderreden sollte klar und überschaubar gehalten werden (keep it simple), aber auch abwechslungsreich und für die Beteiligten interessant – Landmanagerinnen dürfen dabei auch mal mutig mit ungewohnten Formaten experimentieren.

## Wie kann die Landmanagerin wirksam gemeinsame Verständigungsräume eröffnen?

### ► Bilaterale Vorgespräche führen:

In eingeschliffenen Konfliktsituationen ist es nicht unbedingt ratsam, die Beteiligten gleich in eine große Runde einzuladen. Unter vier oder sechs Augen lässt es sich leichter in Kontakt kommen und offener reden. In solchen bilateralen Vorgesprächen, auch in Form von Experten-Interviews, können Haltungen erkundet, Hintergründe für die Miteinanderreden-Initiative erläutert, Aktive gewonnen und Unklarheiten ausgeräumt werden. Das braucht seine Zeit. Aber der Aufbau von Vertrauen braucht eben Zeit – und darum geht es hier im Wesentlichen.

### Was sagt die Praktikerin dazu?

„Als die Wissenschaftspartner am Anfang Interviews führen wollten, haben wir mit den Personen vorher gesprochen. Die eigene Erfahrung zeigt doch, dass man Telefoninterviews meistens ablehnt – und das wollten wir durch diese persönliche Ansprache vorher verhindern. Dadurch haben die Wissenschaftler einen Einstieg bekommen, und die Interviewpartner haben dann auch immer wieder weitere Ansprechpartner aus der Region empfohlen, sodass dieser persönliche Kontakt wirklich gut genutzt werden konnte.“

Beate von Malottky, Landkreis Steinburg

► Sich an regionale Veranstaltungen dranhängen:

Nicht immer ist es ratsam, mit einer eigenen Veranstaltung ins Feld zu starten. Zumal wenn man noch in der Explorationsphase ist, noch nicht sicher sagen kann, wer mit in die Miteinanderreden-Initiative hereingeholt werden muss und wer nicht. Sich an ohnehin stattfindende Veranstaltungen anzuhängen kann ein sehr effizienter Weg sein, um mit Beteiligten in Kontakt zu kommen und/oder um wichtige Informationen und Meinungen einzusammeln. Wenn es gut funktioniert, können – beispielsweise für den regionalen Energiewende-Dialog – auch einmal ganz andere Gruppen angesprochen werden und von ihnen gegebenenfalls ein kurzes Stimmungsbild eingeholt werden. Aber man muss auch auf Gruppierungen gefasst sein, denen die Frage „Was wollen die jetzt hier?“ ins Gesicht geschrieben steht.

► Fachliches Vertrauen aufbauen:

Das ist eine hilfreiche Ergänzung zum persönlichen Vertrauensaufbau. Gerade am Anfang sollte man klar vermitteln, welche fachlichen Kompetenzen man in dem Themenfeld, zu dem man einlädt, selbst mitbringt – und auch, welche nicht. Sinn der Übung ist es, von vornherein klarzustellen, dass es um einen fachlich fundierten Austausch geht und nicht darum, vorgefertigte Positionen zu verteidigen, und dass hierfür auch qualifizierte Gesprächspartnerinnen zusammengebracht werden. Bei Einladungen zu Themenfeldern, für die man nicht über eigene Expertise verfügt, sollte auch das klargestellt werden. Gegebenenfalls lädt man externe Expertinnen hinzu oder bittet die Beteiligten, ihre Expertise zur Verfügung zu stellen.

**Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Das Setting muss stimmen! Die Einbindung von Personen, die direkt mit Jugendlichen arbeiten, führte bei unserem Auftaktworkshop zu folgendem Problem: Mithilfe von Karten sollten diese Personen aus der Jugendarbeit gemeinsam mit Planenden die Versorgungslage Jugendlicher bewerten. Jedoch wurde die Methodik der Planenden nicht ernst genommen und eine Sinnhaftigkeit des Vorgehens infrage gestellt. Bei der nächsten kleineren Runde mit diesen Personen aus der Jugendarbeit konnten wir – ohne Planer:innen – offen Fragen zu den Jugendlichen stellen. Hier war das Interesse deutlich größer, da sich die Leute, wie ich vermute, besser aufgehoben und nicht von Experten bevormundet gefühlt haben.“

Sarah Schreiber, Landkreis Göttingen

► Keine Konkurrenzen aufbauen:

In den allermeisten Regionen gibt es sektor- oder branchenübergreifende Netzwerke und/oder Arbeitskreise, die sich um regionale Belange kümmern. Hier anzudocken ist außerordentlich sinnvoll. Sich in diesen Netzwerken zu verheddern, nicht über

sie hinaus zu agieren kann aber auch verhängnisvoll sein. Startet man eine Miteinanderreden-Initiative, sollte man darauf gefasst sein, dass solche Gruppen und Netzwerke das zunächst einmal als Konkurrenzveranstaltung betrachten – so lange, bis man durch anhaltendes Tun glaubhaft machen konnte, dass es um die Eröffnung *gemeinsamer* Gesprächsräume geht. Solche Konkurrenzen können auch im Mehrebenensystem entstehen. Wenn die Landmanagerin beispielsweise auf Kreisebene an einem Energiekonzept arbeitet und die parallelen Aktivitäten auf Gemeindeebene nicht ordentlich miteinander verknüpft kriegt, dann läuft sie Gefahr, entscheidende Unterstützer zu verlieren – vor allem, weil die Gemeindeaktivitäten meistens wesentlich konkreter, praktischer und anschaulicher sind als ein Konzept auf höherer Flugebene.

### Was sagt die Praktikerin dazu?

„Wenn man an bestehende Formate anknüpft, ist es auch ganz wichtig, Konkurrenzen abzubauen. Wir hatten am Anfang das Gefühl, dass die Leader-Aktivregion befürchtet, wir würden mit unserem Projekt in ihre Themen und Zuständigkeitsbereiche eingreifen. Wir haben die Akteure dann konkret angesprochen und aufgeklärt, dass wir keine Konkurrenz zu dem sind, was in der Region schon läuft, sondern dass es darauf aufbaut und eigentlich nur gemeinsam funktionieren kann. Im Laufe der Zeit haben wir es wirklich geschafft, die Leader-Aktivregion so einzubinden, dass gemeinsam Projekte entwickelt wurden. Und diese Projekte sind nun ihre Projekte. Sie werden umgesetzt, und wir können sie loslassen.“

Beate von Malottky, Landkreis Steinburg

### ► In neuen Konstellationen zusammenbringen:

Tourismusverbände, Solarverein, Waldbauverein, Landwirtschaftskammer, Naturschutzverbände, Jagdverein, Heimatverein, Landrätin, Kreistagsvorsitzende, Bürgermeisterinnen, Gemeinderätinnen, Energieversorger, IHK, Handwerkskammer, Bürgerinitiativen, Bauernverband, Landtagsabgeordnete – die Liste möglicher Beteiligter ließe sich fortsetzen, und sie ist je nach Landnutzungsthematik in spezifischen Konstellationen zusammengewürfelt. Für Leute, die häufig eher übereinander als miteinander reden, einen gemeinsamen Verständigungsraum zu eröffnen – und aufrechtzuerhalten – ist ein recht anspruchsvolles Unterfangen. Ein Auftakt-Workshop, an den sich eine mindestens schemenhaft konturierte Workshop-Reihe anschließt, mit der ein klares Ziel verfolgt wird – das ist ein häufig genutztes Standardformat. Es gibt keinen Königsweg und kein Erfolgsrezept. Es kann durchaus erfolgreich sein, die Beteiligten einer ungewohnten Situation auszusetzen: beispielsweise eine große Runde in Kleingruppen aufzuteilen, in der jeder Akteurstyp nur einmal vertreten ist. Oder sie mit ungewohnten Aufgaben zu konfrontieren: Innerhalb von einer halben Stunde ein Bild zu malen, wie sie sich die Energiewende konkret vorstellen. Dann muss man damit rechnen, dass zehn Leute aufstehen, gehen und nicht wiederkom-

men – aber auch, dass andere gerade diese Herangehensweise gut finden und sehr engagiert dabeibleiben. Andererseits darf man die Leute auch nicht überfordern: In solchen Workshops kann sich ein Haufen an Themen, Aspekten und auch Emotionen aufsummieren – deshalb heißt eine weitere Empfehlung: Die Workshops so einfach wie möglich machen, die Leute an die Hand nehmen, deutlich machen, was anschließend mit den Ergebnissen der Veranstaltung passiert und wie es weitergeht.

- Die für die einzelnen Beteiligten wichtigen Themen eruieren:

Wer einlädt, setzt den Rahmen und erläutert in groben Zügen die Landnutzungsthematik, zu dem ein gemeinsamer Verständigungsraum eröffnet werden soll. Zumindest zunächst. Man sollte sich frühzeitig vergewissern, welche Agenda die Eingeladenen haben, was aus ihrer Sicht die wichtigen Themen sind. Das kann man beispielsweise in den Vorgesprächen in Erfahrung bringen. Oder indem, wie gerade geschildert, individuelle Landschaftsvorstellungen gemalt werden. Oder indem im Rahmen einer Zukunftswerkstatt herausgearbeitet wird, was an der Landschaft nicht gefällt und wie sie gestaltet werden sollte, damit sie gefällt. Gerade bei einem Einsatz des letztgenannten Formats hat sich gezeigt, dass dann relativ schnell auf bestimmte Themen fokussiert wird, dass die eigentlichen Interessen recht deutlich werden, so dass sich Punkte herauskristallisieren, an denen es sich lohnt weiterzumachen.

## **Wie schafft es die Landmanagerin, neben den üblichen Verdächtigen auch die üblicherweise Unbeteiligten zum Miteinanderreden zu bringen?**

- Für den Austausch notwendige Perspektiven auswählen:

Optimalerweise sollten alle Beteiligten und Betroffenen mit ihren Argumenten einbezogen sein, insbesondere natürlich potenzielle Kontrahentinnen. Erfahrungen aus den regionalen Dialogen zeigen, dass beispielsweise auch Energiewendeskeptiker:innen und -gegner:innen, die gegenüber dem Dialogprozess am Anfang eher negativ eingestellt waren, dann gut mitgearbeitet haben. Es lohnt sich also, mutig dranzubleiben.

- Klar haben, welche Perspektiven nicht vertreten sind:

Allermeistens gelingt es nicht, die optimale Besetzung für den Austausch zusammenzukriegen. Dann ist es wichtig, sich Rechenschaft darüber abzulegen, welche Perspektiven nicht vertreten sind. Es ist beispielsweise ein Unterschied, ob mobilitätseingeschränkte Bürgerinnen „nur“ über Interessenvertreterinnen eingebunden sind oder ihre Bedürfnisse und Ideen selbst einbringen können – der Eindruck, dass die stellvertretende Perspektive durchaus die Ergebnisse verzerrt, bleibt. Wie man

möglichst viel und möglichst die Richtigen kriegt und wie man damit umgehen kann, wenn man sie nicht kriegt – darum geht es im Folgenden.

► Jugendliche als üblicherweise Unbeteiligte gezielt ansprechen:

Jugendliche sind als Meinungsbildnerinnen, als Nutznießerinnen und künftige Gestalterinnen von Landnutzungen eine sehr wichtige gesellschaftliche Gruppe. Allerdings erreicht man sie nicht auf den üblichen Einladungskanälen (beispielsweise über regionale Netzwerke oder Expertinnen-Interviews) und mit den üblichen Veranstaltungsformaten (beispielsweise mit Informationsveranstaltungen und Fach-Workshops). Sie gelten daher – vorschnell – als schwer erreichbare Zielgruppe. Sucht man sie allerdings an ihren Orten auf, in Schulen, Jugendhäusern, Sportvereinen, und geht auf ihre speziellen thematischen Zugänge und Interessen ein, stehen die Chancen für eine konstruktive Mitarbeit ziemlich gut. Wie beispielsweise bei der Entwicklung eines regionalen Brandings: In Kooperation mit Erdkunde-Lehrern wurde den Schüler:innen zunächst ein Verständnis von Kulturlandschaften vermittelt, dann konnten die Schüler:innen in Kleingruppen ihre Visionen zur Frage „Was verbindet ihr mit eurer Region, eurer Kulturlandschaft und wie nutzt ihr sie?“ malen oder in Worte fassen. Die Ergebnisse wurden im Rahmen von studentischen und Schüler:innenprojekten verarbeitet: in einem Comic, in Text-, Video- und Audiobeiträgen, die auch auf einer Informationsplattform über die Region und ihre kulturlandschaftlichen Besonderheiten eingestellt werden. So kann erstens erreicht werden, dass sich auch die Jugendlichen mit den regionalen Besonderheiten auseinandersetzen, sich die Region noch einmal anders aneignen, und zweitens, dass sie Wissen über Kulturlandschaft schaffen, das auch für andere Jugendliche interessant ist. Es macht allerdings Extraarbeit. Daher muss die Landmanagerin sich Unterstützung holen, indem sie zum Beispiel Studierende aus der Didaktik und/oder landschaftsorientierten Studiengängen und ihre Dozenten gezielt für solche Projekte einbindet.

► Andere üblicherweise Unbeteiligte gezielt ansprechen:

Davon gibt es im Zweifel viele unterschiedliche, die hier keinesfalls alle angesprochen werden können. Es gibt leider auch keine goldene Regel, wie man die üblicherweise Unbeteiligten wirksam erreicht und einbindet. Aber es hilft, eine Art Betroffenen- und Akteursanalyse vorzuschalten und sich dann zu fragen, für welche Gruppen will beziehungsweise muss ich den Extraaufwand betreiben, weil sie für die Lösung des Landnutzungsproblems wirklich wichtig sind. Die nächsten Fragen lauten: Wo treffe ich sie an? Was brauchen sie, um ins Miteinanderreden kommen zu können? Und wer vor Ort kann mir bei der Kontaktaufnahme helfen? Hier kann die Landmanagerin beispielsweise eine Multiplikatorinnen-Werkstatt veranstalten und mit Leuten, die im jeweiligen Dunstkreis der avisierten Gruppe verankert sind, gemeinsam nach Zugängen suchen. Hilfreich können auch Aufwandsentschädigungen sein: wenn sie einer Gruppe üblicherweise Unbeteiligter das Miteinanderreden überhaupt erst ermöglichen (weil sie beispielsweise einen Babysitter brauchen) oder als Ausdruck be-



sonderer Wertschätzung für ihre Mitwirkung (weil sie beispielsweise in ihrer Freizeit über mehrere Stunden hinweg ihre Alltagsexpertise einbringen).

► Mit Netzwerken und Multiplikatoren arbeiten:

Wie man die Multiplikatorinnen-Werkstatt für die Einbeziehung üblicherweise Unbeteiligter nutzen kann, so kann man Netzwerke und Multiplikatorinnen auch für die Einbeziehung der üblichen Verdächtigen in neuen Konstellationen nutzen – denn die üblichen Verdächtigen sind auch immer nur in bestimmten Settings üblich. Multiplikatorinnen findet man unter anderem in Politik und Verwaltung, bei Verbänden, IHK und Handwerkskammer, in LEADER-Gruppen und Bürgerinitiativen. Doch nicht alle sind gleich gut vernetzt, und nicht jede Multiplikatorin führt zu der Zielgruppe, die man über sie zu erreichen gedachte. Ein paar Beispiele: Das Regionalmanagement hat häufig gute Kontakte zu LEADER-Gruppen und erfreut sich gegebenenfalls auch des Wohlwollens der Landrätin; einige Fachdisziplinen sind unter Umständen eher zur Landesebene hin, aber weniger in die Region hinein vernetzt; der behördliche Naturschutz wiederum ist blendend im Naturschutzbereich vernetzt, bietet unter Umständen aber keinen guten Zugang zu anderen Fachnetzwerken. Die spezifische Gemengelage vor Ort kann nur eine regional verwurzelte Landmanagerin ansatzweise durchschauen. Daher gilt es, sich aufmerksam voranzutasten und die Konstellation, die miteinander reden soll, behutsam aufzubauen. So konnte es gelingen, mehr Akteure mit verschiedenen fachlichen Hintergründen und Landnutzungsbezügen in den Dialogprozess zum regionalen Branding einzubeziehen, die Unterstützung durch politische Entscheidungsträger:innen (z. B. Landrät:innen und Bürgermeister:innen) zu gewinnen, die wiederum mehr Aufmerksamkeit verschafft und das Dabeisein beim Miteinanderreden wichtiger macht, sodass schließlich auch Einzelpersonen aus bestimmten Gruppierungen (und nicht die Verbandsvertreter:innen) mitwirkten. Und sie redeten nicht nur miteinander, sondern fanden gemeinsam Ideen für Modellprojekte, stellten die Lösung des Landnutzungsproblems auf breitere Füße.

► Bürger:innen für das Miteinanderreden gewinnen:

Das ist noch eine Königsdisziplin. Je konkreter der Gegenstand, je unmittelbarer die Betroffenheit, je größer das Aufregungspotenzial, desto besser stehen die Chancen für die Einbeziehung von Bürger:innen. Gut gelungen sind beispielsweise zwei Bürgerwerkstätten sowie ein Stakeholder-Workshop zur Agrophotovoltaik-Anlage im Bodenseekreis: Dort konnten wichtige gesellschaftliche Aspekte in Erfahrung gebracht werden, in die Technologieentwicklung einfließen und auch Erwartungen an wichtige Randbedingungen für die Nutzung von Agrophotovoltaik-Anlagen erarbeitet werden. Viel schwieriger ist es dagegen, mit Bürger:innen über ein solch komplexes und abstraktes Thema wie verschiedene Ausbauszenarios für Erneuerbare-Energie-Anlagen in ihrer Region zu reden. Bei solchen vorausschauenden Dialogprozessen spüren sie noch keine direkte Betroffenheit, haben das Gefühl, dass die Zukunft

noch weit entfernt ist und die regionalen Handlungsoptionen gering sind. Hier haben die Landmanager:innen vieles versucht – und sind vielfach „gescheitert“. Um die Frustration in Grenzen zu halten, sollte sich die Landmanagerin von allzu hohen Erwartungen trennen, auch was die Unterstützung von politischer Seite für die Einbeziehung von Bürgerinnen angeht. Und ohne sichtbare politische Unterstützung – Einladung durch die politischen Vertreterinnen, öffentliche Stellungnahmen – sollte man auch keine Bürgerbeteiligung machen, denn folgenlos investierte Freizeit führt nur zu Frustration. Was man dennoch tun kann: Man kann als regionales Projekt versuchen, die ortsansässige Presse einzubinden und so über Gegenstand (z. B. Energieanlagenausbau, Agroforstsysteme) und Diskussionsprozess (z. B. Informationsveranstaltungen, Workshops) im Vorfeld zu informieren – so konnten über diesen Ansatz von den ca. 260.000 Haushalten in der Region Aachen zumindest 60.000 Haushalte über den Regionalen Dialog Energiewende lesen. Teilweise wurde in der Berichterstattung auch die Bevölkerung offen zu den Workshops eingeladen und konnte so entscheiden, ob sie am Workshop teilnehmen möchte – das hat die Reichweite der Verbreitung der Projektergebnisse ein bisschen erhöht. Die Landmanagerin sollte sich aber auch klarmachen, was eine gelingende breite Beteiligung von Bürgerinnen auch bedeuten kann: nämlich ein Dialogprozess, der nur noch schwer zu händeln ist. Der Spagat zwischen der abstrakt wünschenswerten breiten Beteiligung, die spätere Beschwerden eben verhindern kann, und einem effizienten und effektiven Miteinanderreden kann eben auch zu einer Bauchlandung führen, um im Bild zu bleiben. Vor diesem Hintergrund scheint es bei den nicht ganz konkreten Landnutzungsthemen empfehlenswert, mit begrenzten Anstrengungen Stimmungslagen einzufangen.

### Was sagt die Praktikerin dazu?

„Wenn es konkret wird, kommen die Leute auch. Bis dahin hatten wir vor allem größere Workshops gemacht. Dann wurde ich in eines der Dörfer eingeladen, wo 15 interessierte Menschen aus verschiedenen kleinen Orten eine konkrete Idee umsetzen wollten. Sie freuten sich, einer Runde beizuwohnen, in der nicht nur theoretische Probleme erörtert werden: endlich mal ein konkretes Projekt. Hier komme ich gerne her. Sie und ihre Erfahrungen vor Ort waren an dieser Stelle wichtig, um die Ideen umsetzen zu können.“

Sarah Schreiber, Landkreis Göttingen

### ► Mit denen arbeiten, die für das Miteinanderreden Zeit aufbringen (können):

Aus der Beteiligungsforschung weiß man, dass der durchschnittliche Mensch, der an solchen Veranstaltungen teilnimmt, männlich, überdurchschnittlich alt und gut gebildet ist. Auch wenn die Landmanagerin sich prinzipiell darüber im Klaren ist, so wirken Fotos von Workshops und Werkstätten – alle über 50, keine Frau – doch frappierend, machen etwas ratlos. Ein ähnlicher Effekt war bei einer Zukunftswerkstatt zu Agroforstsystemen zu beobachten, an der anstelle der eigentlich eingeladenen

Bürger:innen verschiedene Experten teilnahmen – was ein ähnliches Bild ergab. Nun darf man nicht in die Falle tappen und die, die sich Zeit für das Miteinanderreden nehmen, vorführen; denn sie sind ja nicht das Problem, das Problem ist ja vielmehr, dass es so schwer ist, weitere Leute zu aktivieren. Unter Umständen kann man die Anwesenden dazu bringen, Ideen zur Erweiterung des Kreises zu entwickeln oder auch persönlich Leute anzusprechen und mitzubringen. Aber auch wenn das nicht gelingt, kann das Miteinanderreden in dieser Zusammensetzung immer noch sehr fruchtbar sein. Also: auf die unerwartete Situation einstellen, das Beste herausholen, auf jeden Fall die Anwesenden wertschätzen. Und man sollte im Hinterkopf behalten, dass es wichtiger sein kann, alle Pro- und Kontra-Argumente an einen Tisch zu bringen als einen repräsentativen Durchschnitt der Bevölkerung.

### **Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Wo soll man denn auch die Zeit dafür hernehmen? Es geht mir doch auch so, wenn ich eine Einladung bekomme. Ich bin froh, wenn ich nach Hause komme und mich um meine Familie kümmern kann.“

Beate von Malottky, Landkreis Steinburg

### **► Realitäten akzeptieren:**

„Wir haben 180 Leute eingeladen, und dann sind 30 gekommen“ – so eine der häufigsten Erfahrungen der Landmanager:innen. Aber auch: „Wenn man ganz persönlich eingeladen hat, kamen dann auch die 20, die man eingeladen hat. Und diese 20 waren dann auch wirklich interessiert, mit denen konnte man gut arbeiten.“ Aufmerksam muss man sein, wenn konkrete Aktivitäten geplant werden. Dann kann der begrenzte Miteinanderreden-Kreis dazu führen, dass sich Gegenspielerinnen formieren – weil sie diese Aktivitäten als Konkurrenz empfinden oder weil ihre Nichtbeteiligung eben nicht als stille Akzeptanz gewertet werden kann. Aber auch das kann die Landmanagerin strategisch nutzen, denn es erhöht gegebenenfalls die Bereitschaft zum Miteinanderreden – dann eben in einer zweiten Runde. Falls auch das nicht fruchtet, sollte man irgendwann einen Punkt machen und akzeptieren, dass man nicht alle, die man gerne dabei hätte, erreichen kann. Wenn das Thema die Leute nicht hinter dem Ofen hervorlockt, muss man sie auch nicht zum Jagen tragen – und das ist kein Scheitern.

## Wie schafft es die Landmanagerin, eine konstruktive Auseinandersetzung ins Rollen zu bringen?

► Nicht an bestimmten Formaten kleben:

Auch bei Dialogformaten gibt es Trends, Moden und konjunkturelle Wellen – von denen sich die Landmanagerin keinesfalls beeinflussen lassen sollte. Die Formate müssen keine großen Namen haben, sondern passen. Beispielsweise kann man wichtige Personen und Netzwerke in Kernteams oder Steuerungsgruppen einbinden, für das Miteinanderreden von Konfliktbeteiligten Verhandlungsverfahren einsetzen, für die Mitwirkung von Einzelnen und Gruppierungen aktivierende Veranstaltungsformate mit Zeit für den Austausch untereinander wählen. Veranstaltungsreihen sollten abwechslungsreich gestaltet werden. Zwischen einzelnen Terminen nicht zu viel Zeit verstreichen lassen, damit das Interesse nicht schwindet. Und manchmal muss man auch einfach ausprobieren, was zu welchem Zeitpunkt passt – wie beispielsweise bei der Entwicklung einer regionalen Daseinsvorsorgelösung: Während zwei Regionen von Anfang an auf eine Workshop-Reihe gesetzt haben, wurden in der dritten Region zunächst ausschließlich bilaterale Gespräche geführt, denn dies schien einfacher zu bewerkstelligen. Bis sich herausgestellt hat, dass man mit solchen Zweiergesprächen einem gemeinsamen Verständnis zwar näher, aber zu keiner gemeinsamen Position oder Entscheidung kommt. Diese Dynamik entwickelt sich eher in einer Gruppe, sodass auch die dritte Region schließlich Workshop-Formate entwickelte.

### Der Runde Tisch Vereine und Verbände

„Im Landkreis Ahrweiler haben wir die Vereine und Verbände an einen Tisch geholt, damit sie sich zum Thema Energiewende verständigen können: vier Tourismusverbände, der Solarverein, der Waldbauverein, der Bauern- und Winzerverband, die verschiedenen Natur- und Umweltschutzverbände, die Kreisjägerschaft, der Eifelverein – Leute, die sonst eher gegeneinander arbeiten und nicht miteinander reden. Eigentlich dachten wir an zwei bis drei Treffen pro Jahr. Dann entwickelte sich dort aber eine so vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre, dass sie sich alle zwei Monate getroffen haben. Und noch besser: Diese so unterschiedlichen Vereine und Verbände haben sich auf gemeinsame Empfehlungen zur Umsetzung der Energiewende vor Ort geeinigt. Sie wollen sich auch unabhängig von unserem zeitlich begrenzten Energiewende-Dialog weiter treffen und suchen dafür jetzt eine Organisationsform.“

Natürlich hat es auch am Runden Tisch manchmal Positionskämpfe gegeben, aber es hat eben auch sehr viel Fruchtbare gegeben, nicht zuletzt immer mehr Verständnis füreinander. Und es wurde nach Wegen und Möglichkeiten gesucht, wie die Vereine und Verbände als starke regionale Meinungsbildner auch in der Bevölkerung zu mehr Akzeptanz für die Energiewende beitragen können.

Auch wenn wir den Runden Tisch der Vereine und Verbände für einen echten Erfolg halten, muss man sich bewusst sein: Dort sitzen einzelne Verbands- und Vereinsvertreter, und es war für uns nicht immer ganz klar, ob und wie sie die Debatten aus dem Runden Tisch in ihre jeweilige Mitgliedschaft getragen haben. Deswegen haben wir im nächsten Schritt den Kreis etwas größer gezogen und quasi einen großen Runden Tisch eröffnet. Dort saßen dann andere Mitglieder, die vorher nie dabei waren, die weder die Gesprächsatmosphäre noch die ganzen Themen und Verständigungsprozesse kannten. Man muss sich dann klarmachen, dass man im Prinzip wieder bei null anfängt – es ist aber trotzdem wichtig.“

Jan Beermann, FU Berlin; Tanja Nietgen und André Schaffrin, EA European Academy; Wolfgang Schlagwein, Runder Tisch Vereine und Verbände; Gisela Wachinger und Sarah-Kristina Wist, DIALOGIK

► Früh Zwischenergebnisse einspeisen und eine gleiche Wissensbasis herstellen:

Mit Zahlen, Daten und Fakten bekommt man Akteure leichter zu fassen und länger im Prozess gehalten, diese Erfahrung wurde beim Miteinanderreden immer wieder gemacht. Die Landmanagerin sollte also zusehen, dass sie möglichst früh einen für die Beteiligten erkennbaren Mehrwert schafft, auch indem sie Zwischenergebnisse einspeist. In den durchaus aufwendigen regionalen Energiewende-Dialogen wurden in den Workshops immer zunächst Zwischenergebnisse präsentiert und dann die Teilnehmer:innen um neuen Input gebeten. Im bayerischen Oberland wurde beispielsweise die Präsentation aktueller Daten zu Status quo und Potenzial der erneuerbaren Energien mit der Diskussion qualitativer Zukunftsbilder verknüpft oder die Präsentation erster Simulationsergebnisse zu alternativen Ausbaupfaden mit der Abfrage von Nachhaltigkeitsindikatoren gekoppelt. In jedem Workshop zeigen, wie die Ergebnisse der letzten Veranstaltung in diese eingeflossen sind – damit klar wird, dass die Beiträge der Teilnehmer:innen beachtet und verwendet werden. Und weil die regionalen Beteiligten erlebten, dass und wie die Ergebnisse der letzten Veranstaltung aufgriffen und weiterverarbeitet wurden, interessierten sie sich auch dauerhaft für die Mitwirkung im Miteinanderreden-Prozess, konnten ihre eigenen Perspektiven erweitern und mit gezieltem Feedback die gemeinsame Wissensbasis bereichern – denn auch dazu tragen Zahlen, Daten, Fakten, Zwischenergebnisse bei: Alle Beteiligten haben die gleiche Wissensbasis. Für das Miteinanderreden eine sehr wichtige Voraussetzung, damit sich Beteiligte mit geringeren Vorkenntnissen nicht von dem Fachwissen anderer erschlagen fühlen, der Dialog sich einseitig entwickelt und unbefriedigend endet. Allerdings muss sich die Landmanagerin auch darüber im Klaren sein, dass sie ein Glaubwürdigkeitsproblem hat, wenn sie Ergebnisse und Zahlen in Umlauf bringt, die sie später revidieren muss. Also Vorsicht und Sorgfalt walten lassen.

► Gemeinsam die wichtigen Themen herausfinden:

Im *Vorfeld* des Miteinanderredens muss die Landmanagerin herausfinden, wen welche Themen bewegen (siehe oben). Im *Prozess* des Miteinanderredens müssen die Beteiligten gemeinsam herausfinden, was ihre wirklich, wirklich wichtigen gemeinsamen Themen sind. Zum Beispiel, indem sie aus der breiten Themenpalette, die am Anfang auf dem Tisch liegt, mit ihren persönlichen und fachlichen Perspektiven und Expertisen nach und nach die Themen herausfiltern, die für das regionale Landmanagement besonders bedeutsam sind. Das dauert ein bisschen, womöglich werden auch einige Schleifen gedreht, aber es lohnt sich. So veränderten sich im Laufe eines regionalen Branding-Prozesses die Einschätzungen, welche Themen für die Region heute und in Zukunft besonders wichtig und prägend sind, doch deutlich, sodass schließlich die wirklich wichtigen Themen herausgefiltert und für das Branding nutzbar gemacht werden konnten. Und weil sich die Beteiligten in den Werkstattgesprächen des Branding-Prozesses trauten, ihre Ideen und Sorgen einzubringen, konnten dann auch gezielte Maßnahmen und Modellprojekte entwickelt werden.

**Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Am Anfang haben wir Akteure auf den regionalen Leitungs- und Verwaltungsebenen gefragt: Welche Daseinsvorsorgethemen interessieren euch? Dann haben wir das gespiegelt und aus wissenschaftlich-fachlicher Sicht gefragt, was eigentlich dringende Themen sind. Dabei ist das Thema ‚Soziale Lage von Älteren und Jugendlichen‘, das wir ursprünglich im Visier hatten, rausgefallen. Das soziale Miteinander wurde dennoch zum Thema. Als wir direkt mit den Bürger:innen in den Dörfern geredet haben, denen ein Ort zum Zusammenkommen sehr wichtig ist. Und so kommt das Soziale durch die Hintertür wieder zu den Versorgungslösungen, an denen wir arbeiten, herein.“

Sarah Schreiber, Landkreis Göttingen

► Für konstruktive Stimmung sorgen und Frustrationen nicht durchschlagen lassen:

Klingt banal, ist aber im konkreten Dialogprozess unter Umständen ganz schön schwierig. Konstruktive Stimmung bedeutet vor allem, sich auf ein Ziel zu fokussieren: Was will man gemeinsam erreichen? Und es bedeutet, die Beteiligten aus ihren ideologischen Gräben zu locken – falls es die noch geben sollte –, den Kampf um Positionen in ein Aushandeln unterschiedlicher Perspektiven und Interessen zu verwandeln. Das geht leichter, wenn die Landmanagerin ein kleines Team um sich scharen kann, das an einem Strang zieht, sodass eine das Anliegen der anderen mittransportieren kann – dann entsteht Lust, auch gemeinsame Projekte anzugehen und umzusetzen. Umgekehrt gibt es selbstverständlich auch sehr schwierige Miteinanderreden-Prozesse, in denen nichts voranzugehen, keiner sich zu bewegen

scheint – eine extrem frustrierende Situation für die Landmanagerin. Dem Drang, sich mit konfrontativen oder gar bloßstellenden Äußerungen zum vermeintlichen Blockierer Luft zu machen, sollte sie dennoch widerstehen, denn – auch das haben Erfahrungen gezeigt – auch aus solchen Situationen heraus kann plötzlich eine Dynamik entstehen, die man für nicht möglich gehalten hat.

## 5 nützliche Tipps zum Miteinanderreden

- Mit (Zwischen-)Ergebnissen redet es sich leichter.
- Das Landmanagement-Anliegen mit Herzblut vorantreiben.
- Üben, üben, üben und nicht aufgeben.
- In Konfliktsituationen auf Interessen konzentrieren und nicht um Positionen kämpfen.
- Sich um üblicherweise Unbeteiligte, die aber wichtig sind, wirklich bemühen.

## Die Autor:innen, ihre Institutionen und ihre Innovationsgruppen

Name	Institution	Innovationsgruppe
Jan Beermann	Freie Universität Berlin	EnAHRgie
Eva Halwachs	Ludwig-Maximilians-Universität München	INOLA
Daniela Kempa	Leibniz Universität Hannover	REGIOBRANDING
Beate von Malottky	Archäologisches Landesamt Schleswig-Holstein/Kreis Steinburg	REGIOBRANDING
Gesa Matthes	Technische Universität Hamburg	UrbanRural Solutions
Sandra-Luisa Moschner	Technische Universität Hamburg	UrbanRural Solutions
Annika-Kathrin Musch	Ludwig-Maximilians-Universität München	INOLA
André Schaffrin	European Academy of Technology and Innovation Assessment	EnAHRgie
Jens Schneider	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	render
Sarah Schreiber	Landkreis Göttingen	UrbanRural Solutions
Sarah-Kristina Wist	DIALOGIK gemeinnützige Organisation	EnAHRgie
Wolfgang Zehlius-Eckert	Technische Universität München	AUFWERTEN





# Gemeinsame Entscheidungsgrundlagen schaffen

BIRTE BREDEMEIER, STEFAN DREXLMEIER, JONAS VON HAEBLER, SYLVIA HERRMANN, BETTINA KÖNIG, CHARLOTTE PUSCH, JENS SCHNEIDER

## Worum geht es?

Nachhaltige Landmanagement-Lösungen sind vor allem dann tragfähig, wenn sie nicht nur von „denen da oben“ entschieden werden, sondern wenn sie unter Anhörung der Beteiligten faktenbasiert, transparent und nachvollziehbar getroffen werden. Aber das ist nicht einfach, denn zur Lösung von Landnutzungskonflikten müssen viele unterschiedliche Aspekte und Faktoren zusammengedacht und abgewogen werden. Dabei definiert jeder der Beteiligten das Problem anders, jedem ist ein anderes Kriterium besonders wichtig, jeder hat eigene Vorstellungen davon, worin die Lösung besteht.

Entscheidungsgrundlagen, die die unterschiedlichen Interessen und Kriterien aufgreifen und in Beziehung zueinander setzen, können Debatten versachlichen und Konflikte bearbeitbar machen. Sie sind aber recht arbeitsaufwendig und setzen in der Regel professionelle Unterstützung, etwa für Szenarios, Bilanzierungen oder Simulationen, voraus. Der Landmanager ist gut beraten, wenn er die Erarbeitung gemeinsamer Entscheidungsgrundlagen in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern und/oder Ingenieur-/Beratungs-/Planungsbüros angeht. Kann er solche Ressourcen mobilisieren, dann lohnt sich die Arbeit, um

- aus individuell begrenztem oder gefühltem Wissen eine gemeinsame faktenbasierte Wissensgrundlage zu machen,
- die unterschiedlichen Interessen, Kriterien, Werte ins Verhältnis zueinander zu setzen,
- gemeinsame Standpunkte, Spannungs- und Kooperationsfelder herauszuarbeiten.

## Worauf muss der Landmanager bei der Erarbeitung gemeinsamer Entscheidungsgrundlagen grundsätzlich achten?

Gemeinsame Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten ist auf jeden Fall aufwendig, bei einigen Landnutzungsthemen wie der Energiewende oder der Daseinsvorsorge sogar sehr aufwendig: Datenakquise, Datenaufbereitung, Ergebnisdarstellung. Der

Landmanager sollte sich daher genau überlegen, welche Fragestellungen beantwortet, welche konkrete Entscheidung für wen vorbereitet werden soll.

Datenanalysen sind nicht unbedingt besser als lokales Wissen, daher sollte beides in die Entscheidungsgrundlage einfließen, Zwischenergebnisse nicht kalt serviert, sondern mit Praktikern rückgekoppelt werden, bevor sie breiter präsentiert werden. Auch zunächst randständig erscheinende Belange können unerwartetes Gewicht entwickeln. Daten müssen aktuell sein, sollten relativ einfach generierbar sein, müssen nachvollziehbar interpretiert werden, um als gemeinsame Grundlage allseits akzeptiert zu werden. Und diejenigen, die die Werkzeuge, Modelle, Auswertungen (mit-)entwickelt haben, müssen in den Diskussions- und Entscheidungsprozess eingebunden sein – ihr Prozesswissen wird dort vermutlich gebraucht.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Meiner Erfahrung nach ist es so: Wenn die Daten da sind, dann ist das gut, dann passt das, und dann kann man sich darauf verständigen. Wenn sie aber nicht da sind, dann sagt spätestens nach einer Viertelstunde jemand: Wir wissen ja gar nicht, wo wir stehen. Dann ist die ganze Runde null und nichtig, weil wir gar nicht wissen, worüber wir reden. Einerseits werden Daten oft zu wenig geschätzt, werden zu schnell abgetan – ach ja, wissen wir –, und wenn sie andererseits fehlen, dann kann man es auch knicken.“

Stefan Drexlmeier, Bürgerstiftung Energiewende Oberland

## Wie kann der Landmanager auf eine gemeinsame faktenbasierte Wissensgrundlage hinarbeiten?

### ► Die richtigen Fragen stellen:

Faktenbasierte Wissensgrundlagen zu Landmanagement-Themen können recht schnell komplex werden. Das ist erstens teuer, und zweitens läuft der Landmanager Gefahr, dass Vorgehen und Ergebnisse nicht gut verständlich und nachvollziehbar sind. Die Kunst besteht darin, die richtigen Fragen zu stellen – aus der Sicht der unter Umständen sehr unterschiedlichen Beteiligten. Das ist nicht trivial, denn in der „richtigen“ Frage stecken häufig schon Ansatzpunkte für die Lösung. Entsprechend umkämpft kann die Formulierung der „richtigen“ Fragen sein. Den gemeinsamen Nenner zu finden, gemeinsame Fragestellungen zu identifizieren ist ein erster wichtiger Schritt zur Erarbeitung der *gemeinsamen* Wissensgrundlage.

### ► Fakten einspeisen:

Kommen die Beteiligten aus unterschiedlichen Fachgebieten oder sind Bürger und Zivilgesellschaft involviert, muss man davon ausgehen, dass die Wissensstände sehr

unterschiedlich sind und man es mit erheblichen Informationsasymmetrien zu tun hat, die auch nicht individuell ausgeglichen werden können. Um fundiert Stellung beziehen zu können, müssen die Beteiligten grundlegende Informationen zu den zur Diskussion stehenden Themen erhalten – sonst sind sie auf die Verteidigung ihrer Positionen zurückgeworfen. Dabei kann die Einspeisung der Fakten durchaus konzentriert und situationsbezogen erfolgen, wie zum Beispiel im Rahmen des sogenannten Meinungsbildungsworkshops zur regionalen Energiewende in der Städteregion Aachen: Dort sollten Expert:innen aus den Verwaltungen, den Kammern, Vereinen, Verbänden, Wirtschaft, Energiewirtschaft etc. über mögliche Ausbauoptionen im Bereich Windkraft, Dach- und Freiflächenphotovoltaik beraten und mögliche Konflikte mit Natur- und Landschaftsschutz, Erholung etc. abwägen. Um das leisten zu können, haben die Landmanager vor jedem Fragenblock die entscheidenden Fakten vorgestellt: Wo stehen wir aktuell bei Technologie XY? Wie viele Anlagen sind vorhanden? Was sind mögliche Ausbaukonflikte? Welche Belange aus den verschiedenen Schutzgütern bestehen? Welche Flächen sind als Ausbauflächen noch geeignet? Eine gute Variante, um subjektive Meinungen und selektive Informationen in eine gemeinsame Wissensbasis einzubetten.

► Verteiltes Wissen integrieren, Wissenslücken identifizieren:

Wissen ist bei den an Landnutzungsproblemen und -lösungen Beteiligten reichlich vorhanden, allerdings in der Regel als Spezialwissen, das über Governance-Ebenen, Sektoren oder Organisationen hinweg auf viele Köpfe verteilt ist. Bevor man, wie eingangs empfohlen, externe Profis heranzieht, lohnt es sich unter Umständen, zunächst das regional verteilte Wissen zusammenzutragen, sichtbar zu machen und so auch die relevanten Lücken zu identifizieren – die dann von den Profis zielgerichteter gefüllt werden können. Dafür kann der Landmanager beispielsweise eine sogenannte Wissenslandkarte anlegen. Die berlin-brandenburgischen Landmanager, die kleine und mittlere Unternehmen bei der Umsetzung ihrer innovativen Landmanagement-Ideen unterstützen, haben eine solche Wissenslandkarte rund um die Wertschöpfungskette des Zweinutzungshuhns – solche Hühner liefern Eier *und* Fleisch – erstellt. Dabei kartierten sie sowohl allgemeines als auch regionalspezifisches Wissen rund um das Projekt mit dem schönen Namen *ei care*. Der Marktgesellschaft der Naturland Bauern AG, die als Landmanagerin diesen überbetrieblichen Innovationsprozess voranbringen will, verschafft die Wissenslandkarte den so wichtigen Überblick über die Wertschöpfungskette. Den an *ei care* beteiligten Unternehmen aber auch, denn es ist in einem zweiten Schritt gelungen, ihre konkreten Anliegen und organisatorischen Abläufe mit der Karte zu verbinden. So hat die Wissenslandkarte die Zusammenarbeit, die Übergaben zwischen Mitarbeitern, Arbeitseffizienz und Organisation in dieser komplexen *Ei-care*-Gemengelage stark verbessert. Und sie hat ihnen ermöglicht, die kleinen operativen Entscheidungen im Alltag mit Blick auf die langfristigen Ziele zu treffen.

### Was sagt die Praktikerin dazu?

„Durch die Wissenslandkarte haben sich die Abläufe zu 100 % verbessert, zum Beispiel die Koordination zwischen uns: Es war eigentlich dadurch immer klar, wer was zu tun hat. Und wenn jemand etwas nicht geschafft hat, wurde der Post-it umgehängt. Also, das ist schon ein dynamisches Ding.“

Ute Günster, Marktgesellschaft der Naturland Bauern AG

#### ► GIS-Tools für interdisziplinäre Anwender nutzbar machen:

GIS-gestützte Analysen können für Landmanager besonders nützlich sein, ermöglichen sie doch die Verschneidung und Darstellung kleinräumiger Geodaten. In Karten oder Diagrammen können so relevante räumliche Informationen über den Status quo und das „Was wäre, wenn“ verknüpft und abgebildet werden. In den drei Praxisregionen Landkreis Göttingen-Osterode, Netzwerk Erweiterter Wirtschaftsraum Hannover und der Stadt Köln wurde mit dem Daseinsvorsorgeatlas ein solches Planungstool erarbeitet, das zu räumlichen Fragen der Daseinsvorsorge Kennzahlen auswirft und in Karten visualisiert: Er verschafft einen Überblick über die Versorgungssituation vor Ort, aber auch darüber hinaus, sodass auch Orte miteinander verglichen werden können. Der Daseinsvorsorgeatlas ermöglicht Planern aus verschiedenen Fachbereichen, also auch „GIS-Laien“, einen vergleichsweise einfachen Zugang zu fachübergreifend relevantem Wissen und versorgt sie schnell und unkompliziert mit sachlichen Diskussions- und Planungsgrundlagen – für die Problempräzisierung, bei Lösungsentwicklungen oder in formalen Planungsprozessen. Die in den drei Regionen aktiven Landmanager haben die nutzerorientierte Entwicklung dieses Planungstools maßgeblich unterstützt, indem sie in den Regionen den Kontakt zu den Praktikern hergestellt und sie zu Interviews und Prototypentests eingeladen haben. In diesem kooperativen Zusammenspiel aus Praktiker:innen und Wissenschaftler:innen gelang es, die praktisch relevanten Fragestellungen auch in funktionsfähige Modelle zu übersetzen.

#### ► Komplexe Zusammenhänge systematisch verdeutlichen:

Nun wird es komplizierter. Aber die gute Nachricht ist, dass es nicht bei jedem Landnutzungsthema so kompliziert wird wie beispielsweise bei der Ausarbeitung und Darstellung unterschiedlicher regionaler Energiewendeszenarios: Was geht technisch, was geht rechtlich, was ist nachhaltig, was ist akzeptabel, was ist mit den Netzen, was ist mit Energiesparen, was ist mit Strom und was mit Wärme? Durch enge Zusammenarbeit mit vielen Wissenschaftler:innen konnten die Landmanager in der Städtereion Aachen, dem Landkreis Ahrweiler und der bayerischen Planungsregion Oberland hier – vergleichsweise – aus dem Vollen schöpfen. Sie alle haben für ihre Regionen Ist- und Potenzialanalysen für den Ausbau der erneuerbaren Energien erarbeitet, in verschiedene Formate gepackt und regionalen Entscheidern und der Öffentlichkeit vorgestellt. Ob GIS-basierte Darstellungen, ob Bilanzierungs-, Optimie-

rungs- oder Simulationsmodelle: Alle eigens entwickelten Instrumente haben einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, die komplexen Zusammenhänge systematisch zu verdeutlichen, den regionalen Status quo abzubilden und die Möglichkeiten und Auswirkungen unterschiedlicher Entwicklungsvarianten zu veranschaulichen. So nutzt die Bürgerstiftung Energiewende Oberland die regionalen Ist- und Potenzialanalysen sowohl als belastbare Datengrundlage für die gemeinsame CO<sub>2</sub>- und Energiebilanzierung im Oberland, die von Landkreisen, Städten und Gemeinden vorangetrieben wird, als auch in der Zusammenarbeit mit ihren regionalen Fachbeiräten bei der Priorisierung von konkret umzusetzenden Maßnahmen, weil eine solche Datengrundlage deutlich mehr Detailschärfe bietet als die bestehenden Klimaschutzkonzepte. Solche konkreten Diskussionsgrundlagen wurden von den Beteiligten in den Workshops sehr positiv aufgenommen und verdeutlichten als positive Nebenwirkung den Handlungsdruck, wenn die selbst gesteckten Energiewendeziele denn auch erreicht werden sollen. Leider ist es so, dass der Landmanager gerade bei einer solchen komplexen Gemengelage nicht an einer konkreten und belastbaren gemeinsamen Wissensgrundlage vorbeikommt – und die muss er beauftragen.

► Wissensgrundlagen gemeinsam validieren und akzeptieren:

Die schönste Wissensgrundlage nützt nichts, wenn sie nicht von allen Beteiligten akzeptiert wird, wenn Zweifel an ihrer Objektivität und Validität kursieren. Abgesehen von den üblichen Kriterien und Mechanismen, die dabei beachtet werden müssen, hat sich ein Vorgehen als besonders wirkungsvoll für die allseitige Akzeptanz herausgestellt: die schrittweise gemeinsame Anreicherung und Verabschiedung der Wissensgrundlage mit allen Beteiligten. Landmanager in der Planungsregion Oberland haben die Zwischenergebnisse der Ist- und Potenzialanalysen zur regionalen Energiewende immer wieder fachöffentlich und öffentlich präsentiert. Beispielsweise wurde im Rahmen eines „Runden Tisches Bioenergie“ mit Beteiligten aus dem Amt für Landwirtschaft und Forsten, Bund Naturschutz, Isartalverein, Waldbesitzervereinigung, Bayerische Staatsforsten und Untere Naturschutzbehörde sowie Klimaschutzmanagement des Landkreises das Biomassepotenzial im regionalen Kontext diskutiert und die erhobenen Zahlen weiter präzisiert, bis sie schließlich bestätigt und akzeptiert waren. Im Vergleich zu Klimaschutzkonzepten, bei denen üblicherweise ein Auftragnehmer bei den Beteiligten allenfalls Zahlen abfragt, aber selten jemand wirklich die Daten validiert, konnte so eine ganz neue Wissensqualität erreicht werden. Und ganz nebenbei hat dieses Vorgehen den fachübergreifenden Austausch zur regionalen Energiewende befördert und unterstützt. Auch die Landmanager in der Städteregion Aachen haben für ihre GIS-basierte Wissensgrundlage enerGIS die Grundlagendaten zu bestehenden und geplanten Erneuerbare-Energie-Anlagen, zu möglichen oder wegfallenden Flächen etc. immer wieder in Workshops präsentiert und die beteiligte Fachöffentlichkeit aktiv um Hinweise und Anpassungsvorschläge gebeten. Und sie haben sich auch von den Kommunen in der Städteregion die Bestätigung geholt, dass die Daten richtig sind, sodass die Region sich schließlich ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage erarbeitet hat. Diese

aktive Abstimmung der Zwischenergebnisse ist zugleich Netzwerk- und Vertrauensarbeit, die sich für den gesamten regionalen Energiedialog in der Städteregion Aachen bezahlt gemacht hat: „Die meinen es wirklich ernst mit der Einbindung.“ Und schließlich erschwert man damit die allfällige Kritik am Vorgehen.

## **Wie kann der Landmanager die unterschiedlichen Interessen, Kriterien, Werte ins Verhältnis zueinander setzen?**

### **► Unterschiedliche Werte explizieren und einbeziehen:**

Wenn über mehr oder weniger sinnvolle und wünschenswerte Entwicklungen verhandelt wird, schwingen immer unterschiedliche Werte und Bewertungen mit. Bleiben sie im Hintergrund der Debatte, werden sie nicht expliziert, kann das ein schwerwiegendes Hemmnis auf dem Weg zur Lösung sein: Man diskutiert über Vordergründiges, nicht über das Eigentliche, das Wertvolle, das hinter der eigenen Position steckt. Werte in einem frühen Stadium explizit zu machen, sie zueinander in Beziehung zu setzen und in Analysen und Entscheidungen zu integrieren kann da weiterhelfen. So haben beispielsweise die Landmanager, die in den Regionen Steinburger Elbmarschen, Lübeck-Nordwestmecklenburg und Griesegend-Elbe-Wendland die jeweiligen kulturlandschaftlichen Besonderheiten zu regionalen Brands entwickelten, mit einer Kombination aus Werte-Check und SWOT-Analyse gearbeitet. Das war nötig, weil die Beteiligten aus den verschiedenen Fachrichtungen und Regionen die besonderen kulturlandschaftlichen Charakteristika sehr unterschiedlich bewerteten: nämlich immer ihrem eigenen (fachlichen) Wertesystem folgend. Der gemeinsam entwickelte Werte-Check macht diese unterschiedlichen Wertungen transparent. Er fragt erstens, was in der unbebauten, der bebauten und in der immateriellen Kulturlandschaft jeweils Wert hat – zum Beispiel architektonischer, touristischer, infrastruktureller, ökologischer, traditioneller oder sozialer Wert. Zweitens schließt er eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-(SWOT-)Analyse an, entwickelt daraus drittens Zukunftsbilder und Modellprojekte und überprüft, ob und in welchem Umfang diese auch die erfahrbaren Werte berücksichtigen. Aufgrund seiner transparenten Darstellungsform wurde der Werte-Check so zu einer wichtigen Grundlage bei der Auswahl von Modellprojekten für das regionale Branding. Und ganz nebenbei intensivierte sich das gegenseitige Verständnis, wurde die eigene Werteskala um den einen oder anderen Aspekt angereichert. Und interessanterweise gewannen auch zunächst randständig erscheinende Werte im Zusammenspiel mit anderen an Bedeutung – wie beispielsweise die Themen dörfliche Gemeinschaft und Lebensqualität, die durch den Werte-Check mit den übrigen stärker „fachlichen“ Werten auf eine Ebene gestellt wurden und damit viel stärker in den Fokus rückten.

### Was sagt die Praktikerin dazu?

„Sehr lange überwog die Skepsis der Praktiker: Wir wissen doch, was wir wollen! Wozu so viel Aufwand? Hier war vor allem die Überzeugungskraft der Wissenschaftler gefragt. Die Systematisierung im Werte-Check bewirkte eine bewusstere Auseinandersetzung mit den Werten der Kulturlandschaft. Ein klares Verständnis von dem, was in der Region vorhanden ist, ist die Voraussetzung dafür, dass das weiterentwickelt werden kann, was dem herausgestellten Charakter der Region entspricht. Der Erkenntnisgewinn zeigte sich abschließend in der Zusammenfassung der Bewertungen.“

Ingrid Herrmann, Landkreis Ludwigslust-Parchim

#### ► Die Umsetzungsvoraussetzungen erheben:

Was bringt die Landnutzungslösung? Wie vielversprechend und weitreichend kann sie sein? Eine solche Potenzialabschätzung ist der erste Schritt. Als zweiter Schritt muss dann allerdings eine realistische Einschätzung folgen, in welchem Umfang diese Potenziale auch realisiert werden können. Bei der Abschätzung der regionalen Erneuerbare-Energien-Potenziale beispielsweise müssen die theoretisch möglichen Potenziale systematisch abgeschichtet werden: Was geht technisch, was geht ökonomisch, was geht rechtlich, was geht gesellschaftlich? Um das herauszufinden, haben die Landmanager im Landkreis Ahrweiler sowohl Interviews mit regionalen Stakeholdern als auch eine repräsentative Bevölkerungsumfrage durchgeführt und die Ergebnisse im Rahmen von sogenannten morphologischen Feldern abgebildet. Das Verfahren ermöglicht es, technische, rechtliche, gesellschaftliche Voraussetzungen der Potenzialaktivierung miteinander zu kombinieren und so verschiedene Szenarios zu entwickeln: je nachdem, ob beispielsweise Windenergie im Wald toleriert oder abgelehnt wird, alle freien Dächer oder nur ein Anteil der freien Dachfläche für die Photovoltaiknutzung zur Verfügung stehen usw. Im Ergebnis kann man mit solchen Szenarios recht gut den regionalen Handlungsspielraum für die Umsetzung abbilden – recht gut heißt dabei auch: recht realistisch, weil viele unterschiedliche Kriterien, Werte und Interessen bereits eingeflossen sind. Und sie ändern den Fokus von den Mitteln (Erneuerbare-Energie-Anlagen) auf den Zweck: gesellschaftlich relevante Ziele wie Wertschöpfung, Klimaschutz, Wohlbefinden etc. Und gerade darin liegt der Schlüssel, um von Positionskämpfen (ich bin gegen Windkraft) zu den Interessen zu kommen (ich möchte in meiner Lebensumwelt nicht beeinträchtigt werden).

#### ► Gemeinsame Ziele mit Indikatoren unterlegen:

An Ziel-Indikatoren kann man festmachen, ob und in welchem Ausmaß der Lösungsweg, den man einschlagen will, die gemeinsamen Ziele erreicht. Ziel-Indikatoren können – und sollten! – sehr unterschiedlich sein: vom Beitrag zur CO<sub>2</sub>-Einsparung über die Wertschöpfungspotenziale für regionale Unternehmen bis zur Co-Finanzie-

rung lokaler Jugendprojekte, um nur einige Beispiele zu nennen. Wertvoll sind sie als Set, das die unterschiedlichen Ziele der Beteiligten möglichst gut abbildet und schön austariert. Sie helfen nicht nur in der Umsetzungsphase beim Monitoring des Zielerreichungsgrades, sondern weil sie zur Präzision zwingen, auch schon bei der Definition gemeinsamer Ziele. Oder bei der vergleichenden Bewertung verschiedener Landnutzungsoptionen. Wie kriegt man ein solches Ziel-Indikatoren-Set zusammen? Die Landmanager im Landkreis Ahrweiler beispielsweise haben die Bürger:innen, die Vereine/Verbände, die regionale Wirtschaft und weitere Beteiligte danach gefragt und das Ziel-Indikatoren-Set so zusammengestellt, dass es ein Meinungsbild all dieser Interessen ergibt. Neben CO<sub>2</sub>-Einsparung und regionaler Wertschöpfung waren beispielsweise die Stromgestehungskosten (= möglichst günstige Lösungen) oder die zusätzliche Flächeninanspruchnahme durch Erneuerbare-Energie-Anlagen besonders wichtige Indikatoren. Hat man sich ein abgestimmtes Ziel-Indikatoren-Set erarbeitet, können Landnutzungslösungen quasi-objektiviert verglichen und bewertet werden. Die Gefahr, dass man sich vor dem Hintergrund unterschiedlicher Werte und Interessen fruchtlos über den einen oder anderen besseren Weg streitet, wird damit verringert.

## Wie kann der Landmanager aus der Wissens- eine Entscheidungsgrundlage machen?

### ► Übergreifende Wissensgrundlagen lokalisieren oder personalisieren:

Dies ist ein besonderer Service, der noch einmal Extraaufwand bedeutet, der sich aber auch als besonders wirkungsvoll herausgestellt hat. Beispielsweise haben die Landmanager im Landkreis Ahrweiler die Ergebnisse der regionalen Energieszenarios für die über 70 Gemeinden des Landkreises konkretisiert – als Vorbereitung für das geplante Forum der Kommunen, wo sich die Beteiligten über Umsetzungsstrategien und konkrete Projekte austauschten. Dafür erhielt jeder (Orts-)Bürgermeister in einem dreiseitigen kommunalen Steckbrief eine Zusammenfassung der für seine Gemeinde konkret relevanten Ergebnisse, und zwar an ihn persönlich adressiert und zugestellt, woraufhin sich die Zahl der Anmeldungen für das Forum der Kommunen schlagartig erhöhte. Während des Forums wurden die Beteiligten in unterschiedliche Gruppen eingeteilt, die sich je nach Region innerhalb des Landkreises zusammengesetzt haben: Rheinschiene, Ahrtal, Eifel. So konnten sie – auf der Basis der kommunalen Steckbriefe – konkret über mögliche Projekte vor Ort sprechen, die für sie wirklich relevant sind. Beispielsweise haben die Beteiligten aus den Kommunen der Rheinschiene beschlossen, eine gemeinsame Ausschreibung für einen Klimaschutzmanager auf den Weg zu bringen.



► Konkrete Entscheidungssituationen aufgreifen und untersetzen:

Wie schon bei der Lokalisierung oder Personalisierung von Wissensgrundlagen geht es auch hier um die Eingrenzung komplexer Entscheidungssituationen bei der Landnutzung auf einen konkreten Ausschnitt, eine konkrete Situation. Denn entscheidungsfähig zu werden bedeutet, das Problem, die Lösungsvarianten, die zu erwartenden Folgen überschauen und fundiert bewerten zu können. Illustrieren lässt sich das beispielsweise am Themenfeld Daseinsvorsorge. Auch wenn man – unter Landnutzungsaspekten – nur die raumplanerische Seite der Daseinsvorsorge betrachtet, ist das Themenfeld riesengroß: Vom Einzelhandel über Schulen und Kitas bis zur medizinischen Grundversorgung reihen sich mögliche Entscheidungssituationen aneinander, die sehr unterschiedlich sind und je eigene Expertisen und Wissensgrundlagen erfordern. Die Landmanager in den Regionen Göttingen, Hannover und Köln haben denn auch die Erfahrung gemacht, dass ihre in Karten aufbereiteten Kennzahlen des Daseinsvorsorgeatlas in den Workshops zwar ein Eyecatcher waren, im Diskussionsprozess jedoch keine große Rolle gespielt haben. In konkreteren Entscheidungssituationen spielten die Erreichbarkeits- und Einzugsgebietsberechnungen dagegen eine wichtige Rolle, beispielsweise in den Verhandlungsgesprächen für eine Schulkoooperation oder bei der Auswahl der Standorte für ein regionales Netz von Mobilstationen (Knotenpunkte verschiedener Verkehrsmittel). Die regionalen Printversionen des Daseinsvorsorgeatlas, eine Sammlung der regional durchgeführten und visualisierten Analysen, kommt in der Praxis so gut an, dass das Land Niedersachsen den Daseinsvorsorgeatlas als Open-Source-GIS-Werkzeug nun mitentwickelt und den Fachplanern landesweit als Daseinsvorsorgeatlas Niedersachsen (DVAN) verfügbar machen will.

„Die Erreichbarkeits- und Einzugsgebietskarten haben den Praktiker:innen aus den einzelnen Kommunen zunächst geholfen, die regionale Perspektive zu stärken. Die kleinräumigen Kartendarstellungen stellen Informationen übersichtlich dar und bieten Möglichkeiten zum Vergleich verschiedener Standorte. So konnte beispielsweise veranschaulicht werden, welche Siedlungsgebiete an welche Stationen angeschlossen sind und wo sich die Einzugsbereiche auch überschneiden.“

Saskia Reuschel, Stadt Köln

► Entwicklungs- und Lösungsvarianten konkret darstellen:

Status-quo- oder Ist-Analysen sind eine gute Wissensgrundlage; zur Entscheidungsgrundlage werden sie erst, wenn sie um unterschiedliche Entwicklungs- oder Lösungsvarianten ergänzt werden. Beispielsweise ergab eine reine Erreichbarkeitsanalyse (Wie ist die Erreichbarkeit des nächstgelegenen Hausarztes vom Wohnstandort aus?) in ländlichen Gegenden des Erweiterten Wirtschaftsraums Hannover eine überraschend gute medizinische Versorgung, die Status-quo-Analyse suggerierte den Landmanagern ohne lokales Wissen oder Zusatzinformationen keinen Handlungsbedarf. Ganz anders die Ergebnisse einer dynamischen Betrachtung: Viele

Ärzte stehen kurz vor dem Renteneintritt, die Aufrechterhaltung der Versorgungsqualität muss also dringend angegangen werden. Erst eine Kombination aus Erreichbarkeitsinformationen und lokalem Wissen ermöglicht es, Handlungsempfehlungen oder Maßnahmen herzuleiten. Zur Entscheidungsvorbereitung gehört also ein Gesamtbild. Nirgends ist das so offensichtlich wie bei den Debatten und anstehenden Entscheidungen rund um die regionale Energiewende. Hier waren die Landmanager in allen drei Regionen – Städteregion Aachen, Landkreis Ahrweiler, Planungsregion Oberland – quasi gezwungen, unterschiedliche Ausbauvarianten für die Nutzung erneuerbarer Energien offenzulegen. Im Landkreis Ahrweiler beispielsweise haben sie dazu ein Bilanzierungstool entwickelt und mit einem multikriteriellen Optimierungsmodell kombiniert. Mit dem Bilanzierungstool können sich die Beteiligten anschauen, mit welchen Kombinationen erneuerbarer Energien der Landkreis welche seiner Ziele wie gut erreichen kann. Mit dem multikriteriellen Optimierungsmodell können sie sich anschauen, wie die Erneuerbaren ausgebaut werden müssen, damit konkurrierende Ziele in einem optimalen Kompromiss miteinander vereinbar gemacht werden. Mit diesen auch grafisch gut aufbereiteten Lösungsvarianten gelang es, am Runden Tisch der Vereine und Verbände und im Forum der Kommunen Positionen in Interessen zu überführen und in einem vertrauensvollen Arbeitsklima sachliche Diskussionen zu führen, die in eine gemeinsam getragene Empfehlung mündeten. Denn eine (halbwegs) systematische Konturierung der zur Debatte stehenden Gestaltungsoptionen inklusive ihrer jeweiligen Vor- und Nachteile machen Entscheidungen transparenter und somit vermittelbarer, unter Umständen auch (etwas) leichter.

### **Energiewende konkret – und Reaktionen**

„Bei uns in der Planungsregion Oberland stellen wir in Regionalkonferenzen vor, mit welchen Ausbaupfaden unser Ziel erreicht werden kann: sich spätestens im Jahr 2035 ausschließlich aus erneuerbaren Energien zu versorgen. Diese Ausbaupfade haben wir mit vielen Beteiligten Schicht für Schicht, Ebene für Ebene aufgebaut und dabei auch unterschiedliche Wünsche und Kriterien berücksichtigt. Wir haben nie vorzeitig behauptet ‚Das und das geht‘, sondern immer regionale Kompetenzträger einbezogen, die Simulationen weiterentwickelt und fortgeschrieben, sodass sie Bodenhaftung haben, die regionalen Beteiligten das auch mitkriegen und mittragen. Nach der ersten Regionalkonferenz zeigten sich einige erschüttert, dass die Region auf dem Weg zu ihrem 2035-Ziel so wenig weit gekommen ist und dass man beispielsweise ohne einen massiven Ausbau an Photovoltaikanlagen auch nicht dorthin kommen wird.

Es ist aber gelungen, die Energiewende nicht kaputtzureden, im Gegenteil: Es wurde glasklar, dass man eben zusätzlichen Schwung aufbauen muss – auch den anwesenden Landräten und Bürgermeistern, wie man dem Abschlussstatement des Landrats aus dem Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen im vierminütigen Beitrag des Bayerischen Rundfunks über die Regionalkonferenz entnehmen konnte: ‚Die Energiewende hat natürlich auch andere Landschaftsbilder zur Folge. Das

hat die Industrialisierung gebracht, da war es, dass sich das Landschaftsbild geändert hat, und genauso ändern werden sie sich bei der Energiewende. Und unsere Aufgabe ist es natürlich trotz des schnell aufkeimenden Widerspruchs, den man in der Bevölkerung kriegt, die Notwendigkeit auch darzulegen und auch den Bürgern ehrlich zu sagen: Wir können nur so weiterleben, wenn wir die Energiewende machen – das wird aber auch die Landschaft verändern‘ (Quelle: Bayerischer Rundfunk, Abendschau vom 20.06.2018). Und Bürgermeister sagten sinngemäß, dass man das als Region nicht wuppen kann, wenn uns die da oben das Wasser abdrehen, man also auch auf die höheren politischen Ebenen einwirken müsse. Schließlich wollen auch zwei Energiebeauftragte unsere Ergebnisse ihren Gemeinderäten vorstellen, weil sie es wichtig finden, dass auch sie Möglichkeiten und Notwendigkeiten einer regionalen Energiewende kennen.

Insgesamt ist unser Eindruck, dass sich die regionalen Beteiligten der Realität stellen, versuchen, sich ehrlich damit auseinanderzusetzen, und dabei so ein Jetzt-erst-recht-Gefühl spürbar ist – was für uns schon ein schöner Erfolg ist. Und es geht ja weiter: Wir haben uns gegen Kritik nicht verteidigt, sondern Anmerkungen aus der ersten Regionalkonferenz aufgenommen (zum Beispiel, dass Biomasse unterrepräsentiert ist) und in die Simulationen eingearbeitet. Bei der nächsten Regionalkonferenz werden dann weitere Ausbaupfade präsentiert. Diese Haltung ist extrem wichtig: Wir machen ein Vorschlag, eure Sicht der Dinge fließt ein, Input ist noch überall möglich.

Und abgesehen von den konkreten Ergebnissen und Erkenntnissen: Das Ganze ist eine einmalige und extrem wertvolle Bündelung und Zurverfügungstellung von Fachkompetenz in der Region. Und dass unter anderem die Süddeutsche Zeitung und der Bayerische Rundfunk in Radio und Fernsehen ausführlich berichtet haben, hilft auch ein bisschen.“

Stefan Drexelmeier, Bürgerstiftung Energiewende Oberland

## 5 nützliche Tipps zur Erarbeitung gemeinsamer Entscheidungsgrundlagen

- Nicht alleine und nicht ohne Unterstützung.
- Unterstützung gibt es im Rahmen wissenschaftlicher Projekte (dann gegebenenfalls auch gefördert) oder in Ingenieur- und Planungsbüros (muss man kaufen).
- Sehr konkret werden.
- Immer wieder Ergebnisse durch lokale Praktiker absichern.
- Nichts vorschnell behaupten, nichts auf Biegen und Brechen verteidigen.

## Die Autor:innen, ihre Institutionen und ihre Innovationsgruppen

Name	Institution	Innovationsgruppe
Birte Bredemeier	Leibniz Universität Hannover	REGIOBRANDING
Stefan Drexelmeier	Bürgerstiftung Energiewende Oberland	INOLA
Jonas von Haebler	Technische Universität Dortmund	EnAHRgie
Sylvia Herrmann	Leibniz Universität Hannover	REGIOBRANDING
Bettina König	Humboldt-Universität zu Berlin	ginkoo
Charlotte Pusch	Technische Universität Hamburg	UrbanRural Solutions
Jens Schneider	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	render

# Management ist nicht alles. Systemlösungen brauchen „radikale“ Kritik und Reflexion – Ein Zwischenruf

BENJAMIN NÖLTING, BETTINA KÖNIG

Der vorliegende Band gibt viele Hinweise, Tipps und praktische Erfahrungen, wie man konkrete Landnutzungskonflikte „richtig“ managen kann. Er stellt Instrumente, Methoden und Strategien vor, um die sehr unterschiedlichen Aufgaben des nachhaltigen Landmanagements sachgerecht zu managen und Probleme in den Griff zu bekommen. Das ist gut zu wissen, aber es ist nicht alles. Denn nach wie vor verhindern Rahmen- und Systembedingungen, dass die Arbeit (auch) der besten Landmanager:innen Früchte tragen kann. Kurz: Nachhaltiges Landmanagement hat es bei allem Managementwissen schwer. Auf diese grundlegende Herausforderung wollen wir hinweisen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung fordert im Förderschwerpunkt Nachhaltiges Landmanagement zu Recht einen weiten Blick in die Zukunft und die Entwicklung von Systemlösungen. Wenn aber weitreichende Innovationen entwickelt und umgesetzt werden sollen, dann müssen auch große Fragen an das (nachhaltige) Landmanagement gestellt werden. Das schließt ausdrücklich die Diskussion von Systemfragen ein.

Managementsysteme und praktische Tipps zur Lösung von Landnutzungskonflikten können nur dann erfolgreich wirken, wenn sie in einen breiten Kontext gestellt, die innovativen Ansätze eingeordnet sowie die Spielräume von Nachhaltigkeitspionier:innen und Innovationsgruppen kritisch reflektiert werden. Auch das Management unterliegt „Moden“, die Nachhaltigkeit mehr oder weniger zuträglich sind. Es kommt also nicht nur darauf an, dass das Land richtig gemanagt wird, sondern auch dass es um die richtigen Ziele und Inhalte im Landmanagement geht.

Bei allem Pragmatismus, Implementierungsanforderungen und Erfolgsdruck kann es leicht zu einer Überforderung der Landmanager:innen kommen. Die Innovationsgruppen sind ein sehr inspirierendes, aber zugleich riskantes Format, ein Scheitern ist angesichts der hohen Ansprüche – die sich ja aus dem enormen Problemdruck ergeben – quasi vorprogrammiert. Aber gerade in den Umsetzungserfahrungen, Fehlschlägen, unerwarteten Wendungen, erwartbaren Konflikten und überraschenden Blockaden liegt ein ganz großes Lern- und Innovationspotenzial.

Wenn jedoch die Landmanager:innen und Innovationsgruppen mit kleinteiligen Optimierungsschritten, Anpassungsleistungen und Managementaufgaben für schrittweise Verbesserungen überfrachtet werden, dann kommen sie nicht mehr dazu, grundlegende Fragen zu stellen. Damit würde aber eine ganz wichtige Quelle für Lernprozesse außer Acht gelassen werden. Denn Systemlösungen für nachhaltiges

Landmanagement benötigen Kritik, Fragen und Reflexion – auch und gerade der Schwierigkeiten.

Was können Akteure in kniffligen Situationen, für die es keine perfekte Lösung gibt, tun? Wie „entdeckt“ man große Ideen, wie nähert man sich alternativen Systemlösungen? Wie handhabt man das Auftreffen von „großen Würfeln“ in die heutigen Praktiken und Routinen auf dem Land und in der Stadt? Dafür braucht es neben guten Managementtools auch eine strategische Orientierung über Visionen, Ziele und Prozesse. Dies ist eine Voraussetzung dafür, die passenden Managementinstrumente und -ansätze für das jeweilige Problem auswählen zu können.

Mit unserem Zwischenruf wollen wir dazu ermutigen, vor oder neben dem Managen die großen Sinn- und Systemfragen zu stellen, radikale Kritik zu üben und ganz neu zu denken:

## **Sinn- und Systemfragen stellen**

Um den gesellschaftlichen Bedarf an nachhaltigen, zukunftsfähigen Formen des Landmanagements formulieren zu können, braucht es eine gesellschaftliche Auseinandersetzung mit großen Fragen: Welche Art der Landnutzung(en) wollen wir? Welche gesellschaftlichen Ziele und Visionen für das Landmanagement gibt es? Welche öffentlichen Güter braucht die Gesellschaft und wie können diese durch Landmanagement bereitgestellt werden? Was läuft bereits gut und was sind die derzeitigen und künftigen (Nachhaltigkeits-)Probleme? Wo genau ist Landnutzung nicht nachhaltig? Wo wird auf Kosten künftiger Generationen oder anderer Regionen gewirtschaftet?

## **„Radikale“ Kritik üben**

Um deutlich zu machen, was bei den aktuell dominierenden Landnutzungsformen schief läuft, scheint uns eine „radikale“ Kritik bestehender Systembedingungen ein notwendiger Ausgangspunkt zu sein. Beispielsweise an den auf maximalen Ertrag getrimmten Produktionssystemen: Sie haben zwar zu enormen Effizienzsteigerungen geführt – aber oft auch zu unerwünschten ökologischen und sozialen Nebenfolgen und gesellschaftlichen Akzeptanzproblemen. Oder an eindimensionalen, großformatigen Landnutzungen, die wegen der Externalisierung von Kosten und Folgeproblemen uneinholbare betriebswirtschaftliche Vorteile haben gegenüber zukunftsfähigeren Landnutzungsformen, die eine große Palette an öffentlichen Gütern bereitstellen – die aber nicht honoriert werden.

„Radikal“ verstehen wir im Sinn von „von Grund auf“, offen, faktenbasiert und problemorientiert, dabei nicht ideologisch und auch nicht im Sinne von unüberlegtem Aktionismus oder Hinhalten trotz drängender Probleme. Denn nur so lassen sich kritische strukturelle Mängel aufdecken, nur so lässt sich mit gedanklichen

Konventionen, eingeübten Rollen und mentalen Infrastrukturen brechen nach dem Motto „Das war schon immer so“, „Alle machen es so“, „Es lohnt sich doch“, „Ich kann das sowieso alleine nicht ändern“, „Wenn ich es nicht mache, macht es ein anderer“. Das ist die Voraussetzung dafür, Neues anzustoßen.

## Ganz neu denken

Die Änderung politisch-institutioneller Rahmenbedingungen im europäischen Mehrebenensystem ist ein ganz großes Rad. Gleichwohl sind die politischen Rahmenbedingungen ein Schlüsselfaktor für den Erfolg oder das Scheitern im nachhaltigen Landmanagement. Daher lohnt es sich, auch breiter zu schauen, welche Gesetze, Verordnungen, Erlasse, Genehmigungsverfahren, Subventionen und Entscheidungsverfahren auf die entwickelten Lösungsansätze Einfluss nehmen, auch indirekt. Und trotz des großen Aufwands lohnt es, sich mit ganz konkreten Änderungswünschen in die Politik einzubringen, um politisch-institutionelle Blockaden anzugehen und aufzulösen – beispielsweise bei der Gemeinsamen Agrarpolitik der EU, wo derzeit um die Agrarpolitik ab 2020 gerungen wird. Dafür gibt es auf den unterschiedlichen Politikebenen Verfahren und Angebote zur Partizipation.

Nachhaltige Formen der Landnutzung stellen (auch) öffentliche Güter bereit und vermeiden negative externe Effekte. Gleichzeitig produzieren andere für den Markt und wälzen Kosten auf die Umwelt, andere Regionen und künftige Generationen ab – und erhalten dafür gegebenenfalls sogar noch staatliche Subventionen. Solange nicht alle gleichermaßen die „wahren“ Preise zahlen, kann nachhaltiges Landmanagement nicht konkurrenzfähig sein. Auch ist es nicht realistisch, dass allein Konsument:innen mit ihrer Kaufkraft und „heroischem“ Konsum eine Wende im Landmanagement schaffen. Nachhaltigkeitsinnovationen sind insbesondere in den frühen Entwicklungsphasen selten „marktreif“. Nicht gleich wirtschaftlich zu sein darf nicht dazu führen, dass Lösungsansätze rasch abgeschrieben werden. Wie viel sind uns die Extraleistungen eines nachhaltigen Landmanagements wert? Hier bedarf es einer Verständigung und dann einer breiten Palette an Finanzierungsinstrumenten, die auch über Erlöse auf dem Markt hinausweisen. Der Staat kann öffentliche Gelder für gesellschaftliche Zwecke einsetzen. Im Agrarsektor geschieht dies im Rahmen der EU bereits seit Jahrzehnten im beträchtlichen Ausmaß. Geld scheint also gar nicht so knapp zu sein, es müsste aber im Sinne nachhaltiger Entwicklung eingesetzt werden.

Wir können und wollen keine Empfehlungen oder Rezepte für das nachhaltige Landmanagement vorlegen. Das würde der vorsichtigen Skepsis gegenüber den „Managementrezepten“ dieses Zwischenrufs widersprechen. Die Überlegungen sollen eher einen regelmäßigen Blick über den Tellerrand anregen, um eine Balance zwischen gebotenem bodenständigem Pragmatismus und visionärer Systemlösung zu finden. Idealerweise regt der Text diejenigen, die voranstürmen und schnell umsetzen, zum Innehalten an, motiviert Grübler:innen zu Pragmatismus und lässt Un-

geduldige sowie „neidische Nörgler:innen“ genauer hinsehen. Idealerweise gehen die Leser und Leserinnen nicht als unversöhnliche Diskurstreiber, sondern mit einer offen-konstruktiven Haltung in die nächste Diskussion und schauen, welchen Beitrag sie mit ihren – in Anbetracht der Größe und Art der Aufgabe – meist bescheidenen Möglichkeiten leisten können. Vielleicht dienen die Punkte auch dazu, sich zunächst zu fragen, was man *nicht* mehr machen will, bevor man sich den Tipps in diesem Buch widmet.

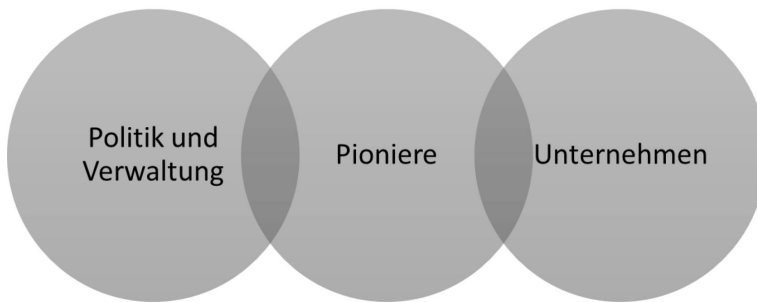
### Die Autor:innen, ihre Institutionen und ihre Innovationsgruppen

Name	Institution	Innovationsgruppe
Benjamin Nölting	Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde	(ehemals ginkoo)
Bettina König	Humboldt-Universität zu Berlin	ginkoo



### III Mitmacher:innen

Bei der Bearbeitung von Landmanagement-Aufgaben und der Lösung von Landmanagement-Konflikten haben es die Landmanager:innen in der Regel mit vielen unterschiedlichen Personen und Institutionen zu tun. Es erleichtert die Arbeit sehr, wenn sie Mitmacher:innen aktivieren können, die ihnen Teilaufgaben abnehmen, die zu bestimmten Beteiligten unkomplizierten und vertrauensvollen Zugang haben, die auch mal etwas selbst vorantreiben und ausprobieren wollen.



**Abbildung 1:** Wichtige Mitmacher-Typen im Landmanagement.

In den Kapiteln *Politik und Verwaltung konstruktiv stören*, *Mit Pionieren arbeiten* und *Unternehmen gewinnen* werden drei wichtige Mitmacher-Typen für Landmanagement-Lösungen adressiert, denn

- Politik und Verwaltung können neue Lösungen legitimieren und ermöglichen,
- Unternehmen können neue Lösungen pilothaft anwenden und – gegebenenfalls – für Verbreitung sorgen,
- Pioniere (aus Politik, Verwaltung, Unternehmen oder noch anderen Bereichen) werden gebraucht, um neue Lösungen zu entwickeln und zu erproben.

Die folgenden drei Kapitel liefern jeweils spezifische Herangehens- und Umgangsweisen mit diesen Mitmacher-Typen sowie konkrete Aktivitäten und Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ihnen.



# Politik und Verwaltung konstruktiv stören

BIRGIT BÖHM, CHRISTIAN BÖHM, PETER HUUSMANN, JOACHIM LIESENFELD, TOBIAS PREISING, STEPHAN SCHINDELE, ANNE VON STREIT, LENA STROTHER, ALEXANDRA TERHORST

## Worum geht es?

Neue Landmanagement-Lösungen passen nicht immer in etablierte Verwaltungspraktiken und die geltende Rechtsordnung. Sie finden sich oft zwischen etablierten Rahmenbedingungen, Institutionen und Praktiken wieder, sodass sich niemand wirklich angesprochen und zuständig fühlt.

Nachhaltiges Landmanagement steht in der Regel nicht ganz oben auf der politischen Agenda, sondern führt eher ein politisches Nischendasein. Und wenn doch, wie die regionale Energiewende nach Fukushima, wird das Thema bald wieder von „Wichtigerem“ verdrängt.

Und trifft ein Landmanagement-Thema mal auf politische Aufmerksamkeit, dann ist das im Sinne eines *nachhaltigen* Landmanagements sachlich Richtige nicht immer das politisch Gewollte.

In all diesen Fällen kann und sollte die Landmanagerin konstruktiv stören, um auf folgende Wirkungen hinzuarbeiten:

- ein Thema auf die politische Agenda zu setzen, dafür zu sensibilisieren,
- sachliche Debatten anzustoßen und zu organisieren,
- Rückendeckung und Verstärkung für das Thema zu suchen,
- konkrete Empfehlungen in politische Prozesse und Institutionen einzuspeisen.

Konstruktiv stören heißt also vor allem, die Beteiligten aus dem Alltagsgeschäft, aus den Routinen herauszulösen und einen Raum zu eröffnen, in dem sie ein Thema neu betrachten oder überhaupt einmal betrachten können.

## Worauf müssen Landmanagerinnen beim konstruktiven Stören grundsätzlich achten?

Landmanagerinnen müssen sich über ein paar Punkte im Klaren sein. Zum Beispiel sollten sie sich unbedingt einen Überblick verschaffen, wie die formellen und informellen Verhältnisse und Prozesse sind (wer ist wofür wann zuständig und wer ist wann wichtig?). Sie sollten sich darüber im Klaren sein, dass ein konstruktives Stören nicht mit einer Rein-raus-Strategie funktioniert, sondern man zunächst eine Vertrauensbasis schaffen und Glaubwürdigkeit aufbauen muss: die Betroffenen

persönlich ansprechen und präsent bleiben, gut vorbereitet und verlässlich sein. Das alles braucht Zeit und Geduld – auch damit sich Themen setzen und Vorbehalte gegen neue Ideen oder Herangehensweisen auflösen können.

Strategisch ist zu überlegen, ob konfrontativ vorgegangen oder das Problem zur gemeinsamen Sache gemacht werden soll – beides kann sinnvoll sein. Ob man an bestehende Themen und Kreise anknüpfen kann oder neue Konstellationen anstoßen muss. Wer die jeweils richtigen Personen mit Blick auf Offenheit, Meinungsführerschaft etc. sind. Und mit welchen Themen man sie und andere ködern kann – Wirtschaftlichkeit: deutlich machen, dass die Maßnahme/das Projekt mittel- bis langfristig Geld sparen kann. Wertschöpfung: Das Projekt bringt oder hält Geld in der Region. Gestaltung: Politik kann mit dem Projekt gestalten im Sinne von Nachhaltigkeit. Synergien: Das Projekt kann mit vorhandenem Personal umgesetzt werden. Teil einer politischen Agenda werden: Mit dem Projekt werden andere oder höhere Ziele umgesetzt.

Und nicht vergessen: Manche werden auch gerne gestört, nutzen die Chance zum Reflektieren und gegebenenfalls zur Neuausrichtung des eigenen Tätigkeitsbereichs.

## Wie wird die Landmanagerin zum konstruktiven Stören fähig?

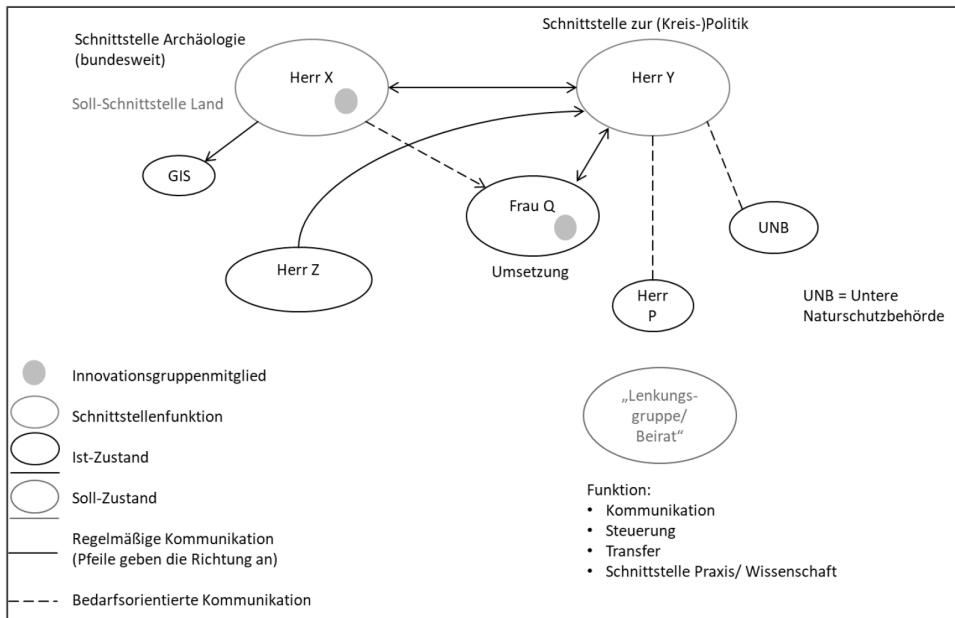
- Sich klarmachen, wen man überhaupt stören will oder muss, um die eigenen Themen und Anliegen voranzubringen:

Politikwissenschaftlerinnen erarbeiten dazu eine Akteurs- und Institutionenanalyse – das ist sinnvoll, aber aufwendig. Eine erste hilfreiche Variante dazu ist die Schnittstellengrafik, mit der man sich einen ganz guten, auf den eigenen Bedarf zugeschnittenen Überblick verschaffen kann. So konnten für den regionalen Branding-Prozess beispielsweise sehr gezielt Steuerungsgruppen zusammengestellt werden, die dann auch sehr gut funktioniert haben.

Man kann die Schnittstellengrafik aber auch ausbauen, um sich klarzumachen, wie die formellen Verhältnisse – wer ist wofür zuständig? – und wie die informellen Verhältnisse – wer ist wann wichtig? – sind.

- Verstehen, wie Politik und Verwaltung ticken:

Es gibt Dienstwege und Hierarchien, Regeln, Praktiken und Rollen. Und man muss verstehen, dass Politik nicht gleich Verwaltung ist: Politik agiert eher normativ – das soll so werden! – und hat einen ausgeprägten Gestaltungswillen; Verwaltung agiert eher sachlich-positivistisch – das ist so! – und befolgt Regeln. Politik agiert in Wahlperioden, also eher kurzfristig, Verwaltung schiebt Themen auch (gerne oder notgedrungen) mal auf, vor allem, wenn sie Geld kosten.



**Abbildung 1:** Beispielhafte Darstellung einer Schnittstellengrafik.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Sich als Landmanager nicht so wichtig nehmen, sich zurücknehmen und anderen die Bühne überlassen.“

Peter Huusmann, Landkreis Steinburg

### ► Vertrauenswürdig werden:

Akteure persönlich ansprechen, präsent bleiben und verlässlich kommunizieren („engagiert“; „kümmert sich ...“), Termine mit Fakten und Sachverstand gründlich vorbereiten („professionell und kompetent“), Probleme und Lösungen gemeinsam diskutieren, angreifbar werden und Kritik zulassen, gemeinsam lernen („es zur gemeinsamen Sache machen“). Zum Beispiel indem man sich intensiv mit allen öffentlich zugänglichen Informationen befasst, bevor man auf erfahrene, gut vernetzte Expertinnen zugeht, indem man Expertin für deren Probleme wird („understand your customer“) und damit zeigt, dass man sich glaubwürdig bemüht, die – theoretisch – tollen Konzepte und Lösungen in die Probleme und Institutionen der Region einzuweben.

## Wie kriegt die Landmanagerin ein Thema auf die Agenda?

### ► Eine Störstrategie entwickeln:

Die politische Agenda nutzen, das eigene Anliegen einbetten und so Teil der Agenda werden. Beispielsweise die anstehende Novellierung des Landeswassergesetzes für die Platzierung des Agroforstthemas in der landespolitischen Debatte nutzen, die Energiewende in die Hochwasserdebatte (Klimawandel!) und in die Sicherung des ländlichen Raums (lokale Energieprojekte!) einbetten oder an politische Beschlüsse (100 %-Erneuerbare-Energie-Region!) erinnern. Sich über Netzwerke/Verbündete Zugang zu wichtigen Akteuren verschaffen und gegebenenfalls neue Konstellationen anstoßen, beispielsweise indem landschaftsprägende Akteure (Landwirt:innen, Kommunen) mit Kreativen und Kulturschaffenden (Einzelne, Vereine, Museumsverbände, Denkmalschutz) auch über getrennte Räume hinweg (zum Beispiel beiderseits der Elbe) zusammengebracht werden. Die Dauerhaftigkeit des Problems über Wahlperioden hinweg aufzeigen („Es wird nicht von allein weggehen, man muss was tun“), damit alle an einem Strang ziehen. Wie beispielsweise der Strukturwandel in Braunkohleregionen, denn der kommt auf jeden Fall – die Frage ist nur wann und wie stark. Für Politik und Verwaltung wichtige Argumente – Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung – und Interessen – Gestaltungsmacht und Synergien – aufgreifen. Beispielsweise indem man die Wertschöpfung, Arbeit und Steuereinnahmen akribisch aufzeigt, die der Umstieg von Braunkohle auf erneuerbare Energien heute und in der Zukunft bringt.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Aber, um den Projekterfolg nicht zu gefährden, gegebenenfalls von ‚verbrannten‘ Themen die Finger lassen und warten, bis sie wieder genügend abgekühlt sind. So kann es sinnvoll sein, dass einige der aus (externer) fachlicher Sicht drängendsten Probleme von konsultierten Insidern aus politisch-taktischen Gründen ‚aussortiert‘ werden.“

Tobias Preising, Region Hannover

### ► Anfangen:

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die im Folgenden beispielhaft vorgestellt werden. Hauptsache, man fängt – halbwegs überlegt, siehe oben – an. Und hat einen Plan B in der Tasche.

### ► Auf direktem Weg:

Zum Beispiel über Expertinneninterviews. Man geht auf wichtige Akteure zu und will erst einmal nichts von ihnen – außer ihrer Expertise. Das setzt sie nicht unter Druck, sich zu verhalten oder etwas zu tun. Im Gegenteil: Man schätzt ihr Wissen,

nimmt sie ernst, verleiht ihnen Bedeutung. Damit nimmt man Gesprächshemmungen und hat gleichzeitig die Möglichkeit, das Thema/das Projekt bekannt zu machen, Fragen zu stellen, Fachwissen auszutauschen. Man schafft eine Kommunikationsbasis und geht mit neuen Erkenntnissen: zu Standpunkten, möglichen Konfliktlinien und gemeinsamen Wegen.

► Über Bande spielen:

Zum Beispiel mithilfe der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und einem Presse-Workshop. Denn die Presse ist sehr zielgruppenorientiert und kann Übersetzungsleistungen erbringen. Außerdem ist Politik gerne in der Presse, das kann man ausnutzen. (Aber Vorsicht: Politik ist gerne *positiv* in der Presse! Nicht zu große Erwartungen wecken, das kann nach hinten losgehen.) Und nicht zuletzt lesen Politiker:innen, wie viele Bürger:innen, auch Zeitung und hören Radio: Was dort als Thema auftaucht, ist für sie und für ihre Wähler:innen von Bedeutung, hat größere Chancen, aufgegriffen zu werden. Oder auch durch Presse-Interviews mit Protagonisten, die für das Thema/das Problem stehen, inklusive Foto. Das schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen und eröffnet die Chance, dass Politik versteht, was man mit dem Projekt/dem Thema erreichen möchte.

► Auf meinem eigenen Terrain – von der Baustelle bis zum Prototypen:

Hat man schon im Stillen vorgearbeitet und kann eine mögliche Lösung für das Problem konkret zeigen, dann ist ein Vor-Ort-Besichtigungstermin ein starkes Agenda-Setting-Instrument. Das Problem wird erleb- und anfassbar. Und der greifbare reale Erfolg auf dem Acker mit der Landwirtin, die das riskiert hat, lockt Politik und Verwaltung verlässlich an. Zum Beispiel bei der feierlichen Einweihung des Agrophotovoltaik-Prototyps, bei der sich die örtlichen Landes- und Kommunalpolitiker:innen zur Agrophotovoltaik als zukunftssträchtige doppelte Flächennutzung positionieren konnten. Oder mit einer agroforstlichen Demonstrationsfläche, zu der der brandenburgische Landwirtschaftsminister gelockt wurde, indem die Vorstandssitzung des Bauernverbandes, an der der Minister häufig teilnimmt, auf dem Hof des Demonstrationsbetriebes durchgeführt wurde.

## Wie kriegt die Landmanagerin Debatten angestoßen und versachlicht?

► Professionell und kompetent auftreten:

Gründliche Vorbereitung von Terminen mit Fakten und Sachverstand, beispielsweise indem im Austausch mit den Unteren Naturschutzbehörden zu Agroforstsystemen und Gewässerschutz in Vorträgen und Fachgesprächen nachvollziehbare Argumentationslinien entwickelt und so wichtige Debatten angeschoben werden

konnten. Indem man weiß, welche Konzepte und Datengrundlagen in der Region bereits verfügbar sind – und dann kompetent darüber hinausgeht. Gute Beispiele, Vorschläge für Rechtssicherheit und Reformansätze liefern und Unklarheiten, wie beispielsweise die Anwendung einer Landschaftsschutzverordnung, im unmittelbaren Kontakt mit Regionalplanung und Kreisverwaltung lösen. Das Thema/Das Problem klar benennen und nicht auf kurzfristige Ad-hoc-Lösungen setzen, die keine sind. Eigene Fehler und Lernprozesse zugeben, gemeinsame Lernprozesse verdeutlichen, indem man auch offen benennt, was noch unsicher ist, wofür man reale Versuche braucht, dass man keine „Wirtschaftlichkeitsversprechungen“ macht, sondern auch Nachteile klar benennt, für die – im besten Falle – gemeinsame Lösungsoptionen entwickelt werden können. In förmlichen, regelorientierten Umgebungen wie Ausschusssitzungen, deren Abläufe von Satzungen oder Verwaltungsverfahrensgesetzen bestimmt werden, nicht den jungen Hirsch geben.

► Die konkrete Rolle von Politik und Verwaltung bei der Problemlösung herausarbeiten:

Das Problem klar benennen und darauf hinweisen, dass es zwar eine Lösung gäbe, für die aber keine Rechtssicherheit besteht, sodass die Umsetzung der Lösung nur mit politischem Willen oder unter Ausnutzung von Ermessensspielräumen der Verwaltung erreicht werden kann. Auf Chancen hinweisen, wie bestehende Bestimmungen/Verordnungen für die Umsetzung der Lösung genutzt werden können. Vorschläge unterbreiten, wie es künftig einfacher gehen kann (neue Regelungen), und Vergleiche aufzeigen, wo politische Rahmenbedingungen zu Änderungen geführt haben. Beispielsweise lag die Genehmigung von Agrarholzstreifen an Gewässerrändern – eine sinnvolle Kombination aus landwirtschaftlicher Nutzung und Gewässerschutz – im Ermessensspielraum der zuständigen Behörde. Der Landwirt hatte folglich keine Rechtssicherheit, dass er an Gewässerrändern angebaute Agrarholze später nutzen darf. Mit wissenschaftlichen Analysen auf Demonstrationsflächen, beispielhaften Gesetzen aus anderen Bundesländern, intensiver Kommunikation mit oberen Behörden, Landtagsabgeordneten, dem Umweltausschuss des Landtags (das ist nur eine verkürzte Auswahl) sowie schließlich dem zuständigen Ministerialen gelang ein wichtiger Teilerfolg: Agrarholzstreifen können nun mit einer gesonderten Genehmigung an Gewässerrändern genutzt werden – die brandenburgischen Landwirtinnen haben nun Rechtssicherheit. Bei anhaltendem Widerstand darf man auch mal (gegen-)fragen: Welche Lösung haben Sie denn?

► Passfähige Diskussionssettings organisieren:

Beispiele für unterschiedliche Diskussionssettings finden Sie im Kapitel *Miteinander reden*. Folgende Formate haben sich für eine sachliche Diskussion speziell mit Politik und Verwaltung bewährt. Beispielsweise das Forum der Kommunen, zu dem der Landrat und die hauptamtlichen Bürgermeister im Landkreis Ahrweiler alle Vertreter:innen der Verwaltung einluden. Auf der Basis von wissenschaftlichem Input, der



auf konkrete Orte bezogen war, und Diskussionen in Kleingruppen konnte eine Redaktionsgruppe aus dem Teilnehmerkreis eine gemeinsame Handlungsempfehlung formulieren und an die politischen Gremien im Kreis übergeben – was schließlich zur Einrichtung einer Koordinationsstelle beim Kreis für die Umsetzung des Energiekonzepts führte. Oder Settings, die eine eigenständige Problemdefinition und gemeinsame Lösungssuche ermöglichen, wie beispielsweise in nacheinander geschalteten Workshops zum Themenkomplex Jugend und Freizeit: zunächst mit Vertreter:innen aus der Verkehrs-, Jugend-, Bau-, Schulverwaltung, anschließend mit Jugendlichen. Beide Gruppen haben herausgearbeitet, was zu tun wäre, die Verwaltungsleute brachten Umsetzungsmöglichkeiten ein, die im folgenden Jugendworkshop gleich aufgezeigt werden konnten. Aber es muss nicht immer gleich die große Runde sein. Geht es um ein klar umrissenes, begrenztes Problem, ist das Vor-Ort-Arbeitsgespräch mit je nachdem kommunaler, regionaler und Landesverwaltungsebene das bessere Format. In kleiner Runde können Argumente abgeglichen, Informationsbedarfe gedeckt und die Bereitschaft für Pilotvorhaben ausgelotet werden.

### **Was sagt der Praktiker dazu?**

„Gut kommunizieren, die wichtigsten Schritte visualisieren, Fakten schaffen: Welche Widerstände hat man schon überwunden, wo steht man gerade, was ist der nächste Schritt? Den Prozess auf die wesentlichen Punkte reduziert darstellen!“

Andreas Rösch, Stadtwerke Bad Tölz

### **► Und jetzt das Wichtigste:**

Sachlich sein! Eine wichtige Servicefunktion der Landmanagerin ist es, Informationen, Daten und Fakten – oder entsprechende Referentinnen – zu beschaffen und als gemeinsame Informationsgrundlage bereitzustellen. Das können sehr konkrete Informationen sein wie eine Einführung ins Planungsrecht bei Energiewendedialogen, belastbare Hintergrundinformationen wie die Ergebnisse einer Bevölkerungsbefragung zu bestimmten Sachverhalten oder übergreifende Hintergrundinformationen wie Zukunfts- oder Megatrends für die eigene regionale Positionierung. Die größten Effekte erreicht man natürlich, wenn die Daten und Fakten auf den ganz konkreten Anwendungsfall vor Ort bezogen sind, wie beispielsweise im Landkreis Ahrweiler, wo die Energieszenarios in konkrete Steckbriefe für einzelne Gemeinden übersetzt wurden. Oder wenn, wie in der Region Oberland, eine konkrete Ist- und Potenzialanalyse mit einem Szenarioprozess und einer Leitbilddiskussion kombiniert und damit die Zusammenhänge zwischen Energiewende, Wirtschaftsentwicklung, Siedlungsentwicklung, Tourismus deutlich werden. So konnten auch eingefleischte Gegner:innen der erneuerbaren Energien, wie beispielsweise die regionalen Tourismusvertreter:innen, neue Handlungsmöglichkeiten erkennen und eine konkrete Kombimaßnahme zu Tourismus und erneuerbaren Energien in den regionalen Aktionsplan aufnehmen. Solche regionalisierten Daten und Fakten sind meistens leider aufwendig zu beschaffen, in Qualität und Preis sehr unterschiedlich, vergleichen

lohnt sich. Bedenken Sie auch, ob Sie das beispielsweise in Kooperation mit einer Hochschule angehen könnten.

### **Was sagt der Praktiker dazu?**

„Indem gute Informationsgrundlagen bereitgestellt werden, können gefühlte Wahrheiten bestätigt oder relativiert werden – das erleichtert die Kommunikation und trägt maßgeblich zu einer Versachlichung in Diskussionen bei.“

Tobias Preising, Region Hannover

## **Wie organisiert die Landmanagerin Rückendeckung und Verstärkung für das Thema?**

### ► Noch einmal Sachargumente, Informationen, Fakten:

Nicht, weil Fakten alleine überzeugen, aber sie sind bei Auseinandersetzungen eine wichtige Unterstützung und helfen, langfristige Lösungen zu entwickeln. Beispielsweise hat die Analyse der regionalen Wertschöpfungspotenziale erneuerbarer Energien im rheinischen Braunkohlerevier zu einer deutlich differenzierteren Haltung der Industrie- und Handelskammer geführt – die dem Energiewendethema vorher doch recht distanziert gegenüberstand.

### ► Die Bürgerschaft als Rückendeckung:

Politik und Verwaltung treffen Annahmen darüber, was die Bürgerschaft will oder nicht will, beispielsweise: auf keinen Fall Windenergieanlagen in Sichtweite! Diese Annahmen können richtig oder falsch sein. Fokusgruppen, in denen Bürgerinnen zu Wort kommen, und Bevölkerungsbefragungen führen zuweilen zu Aha-Erlebnissen. Wie beispielsweise im Landkreis Ahrweiler, wo die Bevölkerungsumfrage ans Licht brachte, dass die Bürger:innen nicht, wie erwartet, die Windenergie, sondern Biogasanlagen am stärksten ablehnen. Oder in der Städteregion Aachen, wo zwei repräsentative Befragungen zur wichtigsten Informationsbasis über die Einstellungen der Bürger:innen zu erneuerbaren Energien wurden: Sie stehen mit großer Mehrheit dahinter, und sie haben sich zu unterschiedlichen Ausbauvarianten klar positioniert. Sich auf die Bürgerinnen berufen zu können und zu informieren, welche Präferenzen die Bürgerinnen haben, kann einem Thema Rückendeckung geben.

### ► Vergleiche als Verstärker:

Wie gehen andere vor und welche Ergebnisse und Effekte erzielen sie damit? Ein Vergleich, bei dem andere besser abschneiden, kann durchaus anspornen oder unter Druck setzen. Wie beispielsweise der Vergleich der Landkreise Miesbach, Bad Tölz-Wolfratshausen und Weilheim-Schongau, wo zunächst nur Miesbach ein Klima-

schutzmanagement im Landratsamt eingerichtet hatte. Nachdem deutlich gemacht werden konnte, welche Aktivitäten und Maßnahmen mit einer Stelle im Klimaschutz losgetreten werden können, zogen die beiden anderen Landkreise personell nach.

► Multiplikatoren, Verbände, Medien mobilisieren:

Wenn es wirklich stockt, nichts vorwärts geht, Politik und Verwaltung aktiv abblocken, darf man auch einmal unangenehm werden und öffentlichen Druck aufbauen, um wieder Bewegung in die Sache zu bringen. Dafür muss man die Interessenkonflikte genau kennen und wissen, wer wofür steht und einzutreten bereit ist. Hilfreich kann ein Projektbeirat als begleitendes Expertinnennetzwerk sein, das die eigenen Kompetenzdefizite ausgleicht und wichtigen Interessenvertreterinnen die Möglichkeit gibt, sich eigene und gemeinsame Positionen zur Thematik zu erarbeiten. Das birgt die Chance, einen gemeinsamen Nenner im Interessenkonflikt zu erarbeiten und ein zukünftiges kooperatives Handeln zu konkretisieren.

**Was sagt der Praktiker dazu?**

„Funktioniert jedoch gar nichts, hat der Landmanager in solchen Stagnationsphasen die sehr, sehr wichtige Funktion, sich möglicherweise auch als Einziger weiter um das Thema zu kümmern und es so durch harte Zeiten zu tragen.“

Julian Bothe, Bürgerstiftung Energiewende Oberland

## **Wie kriegt die Landmanagerin konkrete Empfehlungen in politische Prozesse und Institutionen eingespeist?**

Das kommt darauf an, um welche politische Ebene es geht.

► Auf kommunale Beschlüsse hinarbeiten:

Politische Beschlüsse auf Gemeinde- oder Kreisebene verschaffen dem Anliegen eine politische Basis, sie machen es zur gemeinsamen Sache, insbesondere wenn verschiedene Ebenen ineinandergreifen. Wie beispielsweise im Energiewendeprozess im Landkreis Ahrweiler, wo der Kreistagsbeschluss zur Energiewende durch politische Beschlüsse in den Gemeinderäten untersetzt wurde, sodass sich auch die Bürgermeister:innen mit der Umsetzung des Energiekonzepts befassen. Ein gut vorbereiteter Weg zu politischen Beschlüssen ist: Zuerst die Fachleute in der Verwaltung überzeugen, die dann ihrerseits ihre Hauptverwaltungsbeamtinnen überzeugen, die dann das Thema engagiert in die politischen Gremien tragen – so kann auch verhindert werden, dass die Umsetzung von politischen Beschlüssen auf einer unwilligen Arbeitsebene verschleppt wird.

► Auf arbeitsfähige Strukturen hinarbeiten:

Noch besser ist es, die Beschlüsse mit arbeitsfähigen Strukturen zu untersetzen oder umgekehrt Strukturen aufzubauen, mit denen auf Beschlüsse hingewirkt werden kann. Wie zum Beispiel die Fachbeiräte Energie/Klimaschutz, die im Oberland im Auftrag der kreislichen Umweltausschüsse und unter dem Vorsitz des Landrats/der Landrätin die in den Klimaschutzkonzepten beschriebenen Maßnahmen priorisieren, teilweise budgetieren und auf ein Jahr bezogene Aktionspläne zur Umsetzung erarbeiten. Die Beiräte setzen sich aus regionalen Expert:innen verschiedener Themenfelder der Bereiche Energie und Landnutzung zusammen und sollen – unabhängig von tagespolitischen Trends oder politischen Zielvorgaben – lösungsorientierte Ergebnisse erarbeiten. Mit der Verabschiedung ihrer Aktionspläne durch die Kreistage wurde erstmals auch ein Budget zur Umsetzung der Klimaschutzkonzepte bereitgestellt. Oder wie die Steuerungsgruppen zur nachhaltigen Kulturlandschaftsentwicklung und zum regionalen Branding, die aktuelle politische Themen aufnehmen, mit dem Thema verbinden, entsprechende Akteure:innen ansprechen und einbinden – und umgekehrt wichtige Aspekte in politische Beschlüsse gießen, damit sie verbindlich werden.

**Was sagt der Praktiker dazu?**

„Prozesse brauchen in den Köpfen Zeit. Das heißt, das Thema auch mal über einen etwas längeren Zeitraum ruhen lassen, dann wieder mal auf die Tagesordnung setzen. Zeit für den Entscheidungsprozess einplanen, auch für Rücksprünge.“

Andreas Rösch, Stadtwerke Bad Tölz

► Handlungsempfehlungen in der Landespolitik platzieren:

Auf der Landesebene werden wichtige Leitplanken gesetzt, die Lösungen verhindern, behindern oder ermöglichen können. Um hier wirksam zu werden, sollten Sie konkrete Vorschläge an die richtige Adresse liefern. Beispielsweise indem das Landnutzungsthema über Gespräche mit einzelnen Politiker:innen in Fachausschüsse und Parteiprogramme transportiert wird, Hinweise auf gesetzliche Lücken/Hindernisse und entsprechende Reformvorschläge ins zuständige Ministerium getragen werden, Mitglieder der Leitungsebene wie Staatssekretär:innen oder Minister:innen in lockerer Atmosphäre auf Empfangen auf das Thema angesprochen werden – all das trägt dazu bei, dass in der Landespolitik über das Thema informiert gesprochen werden kann. Oder indem man die „Parteitreppe“ nimmt (Kreisverband, Landesverband) und es so bis in die Koalitionsverhandlungen schafft. Wie im Fall der Freiflächenöffnungsverordnung in Baden-Württemberg, in deren Rahmen die Agrophotovoltaik als „alternative flächensparende Möglichkeit der PV-Nutzung in Verbindung mit landwirtschaftlicher Nutzung“ evaluiert wird. Im Übrigen sollte man auch nicht

unterschätzen, wie wichtig wissenschaftliche Publikationen für die Formulierung einer faktenbasierten Politik (das gibt es!) sind.

► Juristischen Beistand suchen:

Sich mit Recht und Gesetz auseinanderzusetzen ist für Nichtjuristinnen ein mühsames Geschäft. Häufig genug ist juristisches Spezialwissen gefragt. Wie damit umgehen? Strategisch gesehen sollte man sich bei der Suche nach Lösungen nicht zu früh von den rechtlichen Rahmenbedingungen begrenzen lassen, das kann jedes kreative Potenzial ersticken. Spätestens wenn sich eine nachhaltige Lösung für die Landnutzung abzeichnet, muss man sich jedoch damit auseinandersetzen: um eine Umsetzung dieser Lösung auch zu ermöglichen. Dann gibt es drei Wege – allerdings keine leichten Wege –, sich juristischen Sachverständigen zu bedienen: Man versucht es in Ämtern, Behörden, Ministerien, wo Fachleute sitzen. Man fragt in Universitäten/Verbänden/Vereinen nach und hofft auf den Goodwill Einzelner. Man nimmt Geld in die Hand und beauftragt ein Rechtsgutachten.

## 5 nützliche Tipps zum konstruktiven Stören

- Politik und Verwaltung erst einmal verstehen lernen.
- Stören, aber nicht verstören.
- Telefonieren, telefonieren, telefonieren (auch mal ohne Telefon).
- Faktenbasiert argumentieren und darauf achten, dass es dabei bleibt.
- Zeit für Entscheidungsprozesse einplanen, auch für Rückschritte.

## Die Autor:innen, ihre Institution und ihre Innovationsgruppe

Name	Institution	Innovationsgruppe
Birgit Böhm	mensch und region	REGIOBRANDING
Christian Böhm	BTU Cottbus-Senftenberg	AUFWERTEN
Peter Huusmann	Kreis Steinburg	REGIOBRANDING
Joachim Liesenfeld	Universität Duisburg-Essen	render
Tobias Preising	Region Hannover	UrbanRural Solutions
Stephan Schindele	Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme ISE	APV-RESOLA
Anne von Streit	Ludwig-Maximilians-Universität München	INOLA
Lena Strothe	TU Dortmund	EnAHRgie
Alexandra Terhorst	Institut für Landes- und Stadtentwicklungs- forschung gGmbH Dortmund	UrbanRural Solutions

# Mit Pionieren arbeiten

FRANK ANDRASCHKO, THOMAS DOMIN, UTA NEUBOURG, MICHAEL SCHÄFER, ROSEMARIE SIEBERT, TORSTEN WILKE, LUKAS WORTMANN

## Worum geht es?

Pioniere gibt es in allen Bereichen: Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung. Sie bahnen neue Wege und probieren neue Lösungen für ein nachhaltiges Landmanagement mutig aus. Damit sind sie ihrer Zeit voraus. Das heißt, sie müssen sich als Einzelne gegen etablierte Umgebungen behaupten und sich dabei unter widrigen Bedingungen mit sehr, sehr vielen neuen Themen auseinandersetzen.

Pioniere können als Persönlichkeiten mitreißend sein, ihre Lösungen können inspirierend und motivierend sein. Im besten Fall stecken und stiften sie zum Mit-tun oder Selbst-aktiv-Werden an. Sie können aber auch anstrengend sein, zu schnell zu viel wollen, anderen auf die Nerven gehen. Im schlechtesten Fall verschrecken sie ihr Umfeld und halten durchaus motivierte oder zumindest gutwillige Mitmacher vom gemeinsamen Vorantreiben ab.

Pioniere können also für Landmanager wichtige Mitstreiter beim Ringen um und beim Voranbringen von neuen Landmanagement-Lösungen sein. Um gemeinsame Aktivitäten anzustoßen und die wertvollen Seiten der Pioniere wirksam werden zu lassen, geht es für den Landmanager darum,

- Pioniere zu finden und mit ihnen gemeinsame Sache zu machen,
- Pioniere zu unterstützen und zu befähigen,
- das Umfeld mit der visionären Power der Pioniere anzustecken.

## Worauf muss der Landmanager grundsätzlich achten, wenn er mit Pionieren arbeitet?

Ein ebenso banaler wie entscheidender Aspekt ist, wie man auf Pioniere zugeht: hingehen, angucken, Zeit haben, zuhören, eigenes Anliegen erklären – persönlich, mit Wertschätzung, offen für die Themen, die dem Pionier am Herzen liegen, gegebenenfalls auch für die Neuausrichtung des eigenen Anliegens.

Einen geschützten Raum zu schaffen ist zentral für die Zusammenarbeit mit Pionieren. Pioniere müssen sich darauf verlassen können, dass ihre Ideen und Projekte vertraulich bleiben können und nicht vorzeitig weitergetragen werden. Und sie brauchen in ihrer Nische oder in ihrer Organisation einen geschützten Raum – Unterstützung und Rückendeckung von außen, vom Landmanager, hilft.

Pionierideen und -projekte sind immer riskant, können auch schiefgehen. Im gemeinsamen Arbeiten sind Misserfolge vor allem Lernanlässe und Erkenntnisgewinne, in der öffentlichen Wahrnehmung bleiben Misserfolge jedoch in der Regel Misserfolge – und sollten gemeinsam getragen werden. Vertrauen und Verlässlichkeit sind in solchen Situationen besonders gefragt. Aber auch wenn Pioniere mal eingebremst und in die real existierenden Verhältnisse zurückgeholt werden müssen – denn auch das passiert.

## Wie findet und gewinnt der Landmanager Pioniere für die gemeinsame Sache?

- Die Pioniere persönlich ansprechen und aufsuchen:

Wie wichtig das ist, wird häufig unterschätzt. Doch diese vergleichsweise kleine Investition an Zeit und Aufmerksamkeit gleich am Anfang kann entscheidend dafür sein, ob man gemeinsame Sache macht – oder nicht.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Es war die Art, wie man auf mich zugekommen ist. Mein Projektleiter hat mich damals nicht bloß angerufen, sondern der kam zu mir und hat mir das wirklich ganz vernünftig verdeutlicht. Und daraufhin habe ich gesagt: Na gut, lass uns das doch probieren. Und so versuche ich das jetzt mit anderen Pionieren auch.“

Thomas Domin, Landwirt

- Eine tragfähige gemeinsame Basis schaffen:

Es geht um eine ernsthafte Zusammenarbeit, das muss für den Pionier spürbar und erlebbar sein. Wichtigster Punkt dabei ist, dass man bereit ist, sich für Ideen, Ansätze, Lösungen der Pioniere zu öffnen und gegebenenfalls auch die eigenen Ideen und Lösungen zur Disposition zu stellen. Pioniere werden nur gemeinsame Sache machen, wenn sie das Gefühl haben, sie können wirklich etwas beitragen und man interessiert sich auch tatsächlich für ihren Beitrag. Es kann übrigens auch eine Ermutigung sein, im Sinne von „Wir brauchen neue Lösungen!“.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Man muss vor Ort mit den Leuten auf den Flächen stehen, um auch die ganzen Spezifika mitzukriegen: Wo hat er Probleme in der Bewirtschaftung? Was sind gemeinsame Ziele? Das kann man schlecht abstrakt anhand irgendwelcher Begriffe, Vorgehen oder Telefonate klären. Also muss man wirklich raus und vor Ort die Leute einsammeln und mit ihnen ihre Probleme diskutieren.“

Torsten Wilke, Stadt Leipzig



► Pioniere in der Verwaltung finden:

Dass diese Spezies eigens angesprochen wird, mag komisch wirken. Denn tatsächlich gibt es auch in der Verwaltung viele Pioniere – man findet sie nur nicht so leicht, weil sie seltener öffentlichkeitswirksam in Erscheinung treten. Das heißt, sie sind von außen schwer zu identifizieren. Persönliche Kontakte in die Verwaltung und Netzwerke sind hier die wichtigsten Zugangsmöglichkeiten. Hat man keine, kann man es über bestimmte Anlaufstellen versuchen: über solche, die fachliche Berührungspunkte haben, wie Bauämter oder Kreisentwickler, oder über solche, die ohnehin als Ansprechpartner nach außen wirken wie Wirtschaftsförderer, kommunale, interkommunale bzw. regionale Akteursnetzwerke oder andere Förderstellen.

► Das „Zum-Pionier-Werden“ ermöglichen:

Indem man eingefahrene Strukturen und Routinen aufbricht, die Leute ganz bewusst aus ihrem Alltag herausnimmt und sie ihre Neigung (oder auch ihre Abneigung) zum Pioniersein entdecken können. Zum Beispiel auf einer Exkursion, wo ganz bewusst nicht der Arbeitsalltag im Vordergrund steht. Sondern wo man schaut, wo es Probleme gibt, wo man gemeinsam nach vorne blickt und überlegt, was man entwickeln kann. Zum Beispiel in einem Workshop, zu dem ganz bewusst unabhängig von Ebenen und Hierarchien eingeladen wird. Zu dem dann diejenigen kommen, die Lust haben, an dem Thema mitzuarbeiten. Und bei dem dann nicht einfach Arbeitsaufträge verteilt werden – „bearbeite mal das und das“ –, sondern mit kreativen Methoden neu herangegangen wird.

**Was sagt der Praktiker dazu?**

„Sobald ich die Leute so rausnehme und denen mal zwei Stunden Zeit lasse, sich zu sortieren, dann kann ich auch welche identifizieren, die eigentlich – wenn sie aus ihren Rahmenbedingungen rausgekommen sind – anders ticken. Dann findet sich irgendwie eine Gruppe, die da Bock drauf hat.“

Thomas Domin, Landwirt

► Unterstützung anbieten:

Pioniere sind oft notgedrungen Einzelkämpfer, die unter schwierigen Bedingungen arbeiten. Wenn man ihnen ein bisschen Unterstützung anbieten kann – sei es ein bisschen Geld, sei es fachlicher Input, ein Netzwerk oder auch nur Feedback –, dann hilft auch das, sie für eine gemeinsame Sache zu gewinnen. Dazu mehr im nächsten Abschnitt.

## Wie unterstützt und befähigt der Landmanager Pioniere?

### ► Rückhalt geben:

Zum Beispiel, indem Landmanager, die in der Verwaltung arbeiten, dafür sorgen, dass die Rückendeckung aus der Verwaltung auch dann bleibt, wenn es mal schief läuft. Zum Beispiel in der eigenen Organisation/Firma, wenn die Pioniere von der Chefin mal wieder gebremst werden, weil sie so viel Zeit für das Pionieranliegen aufwenden. Indem die Pioniere so weit wie möglich von administrativen und organisatorischen Teilaufgaben ihres Anliegens entlastet werden, sodass sie neben ihrem Alltagsgeschäft so viel Zeit wie möglich für die inhaltliche und strategische Weiterentwicklung ihres Pioniervorhabens einsetzen können. Oder indem der Landmanager die Vorgesetzte aktiv in das Geschehen einbezieht, aus externer Sicht den konkreten Nutzen des Pionieranliegens verdeutlicht, sie über Fortschritte und Zwischenergebnisse auf dem Laufenden hält. Pionierarbeit findet nicht im Eiffelturm statt, sondern im Maschinenraum, und den müssen die Vorgesetzten sehen können.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Wenn ganz viel wilde Ideen sprudeln und dann ganz schnell etwas ausprobiert wird, ohne dass es mit allen zuständigen Kolleginnen und Kollegen abgesprochen ist, dann muss ich die Scherben halt nachträglich aufkehren und sagen: Aber die Bilanz mit dem Akteur bleibt für uns als Stadt, als Verwaltung positiv – auch wenn das jetzt mal falsch gelaufen ist. Ich muss als Fürsprecher in solche Institutionen hineingehen und als Vermittler zwischen den verschiedenen Herangehensweisen und Perspektiven auftreten.“

Torsten Wilke, Stadt Leipzig

### ► Mit Strukturen und Akteuren vertraut machen:

Pioniere zeichnet aus, dass sie unbeeindruckt von Bestehendem Neues ausprobieren. Dafür müssen sie unter Umständen das Bestehende aktiv ignorieren. Pioniere zeichnet weiterhin aus, dass sie sich mit Herz und Nieren für ihr Projekt einsetzen und sich damit bestens auskennen – aber eben mit den Strukturen, die für sie und ihr Projekt wichtig sind, möglicherweise weniger bis gar nicht. Als Landmanager, der mit Pionieren gemeinsame Sache machen will, muss man sie möglichst behutsam ins Umfeld einbetten.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Als Landmanager muss man ihnen einen Support anbieten: Sie an die Hand nehmen und in diese Strukturen hineinführen, und zwar vorsichtig. Am besten zuerst in ein Netzwerk, in dem die Leute für so eine Innovation bereit sind, und nicht gleich abqualifizieren. Auf der anderen Seite muss man ihnen aber auch die

Qualifikation mitgeben, auch auf Dauer in diese vorhandenen Strukturen, in die Abläufe und Genehmigungsprozesse hineinzufinden, damit sie künftig Fehler vermeiden können. Das, denke ich, ist ein wichtiger Punkt.“

Michael Schäfer, Landkreis Ahrweiler

► Und umgekehrt die Verwaltung mit Pionieren vertraut machen:

Damit die unterschiedlichen Welten, Logiken und Praktiken nicht ungebremst aufeinanderprallen, wird der Landmanager als Übersetzer für das Pionieranliegen gebraucht. Um zum Beispiel Entscheidungsprozesse zu strukturieren oder Baugenehmigungen auf den Weg zu bringen, muss er die Verwaltung in die Lage versetzen, das Pionieranliegen zu verstehen, und die Pioniere in die Lage versetzen, die Verwaltungsprozesse nachzuvollziehen. Ein gutes Beispiel sind Förderprogramme, denn sie sind meistens nicht für Pioniere, sondern für standardisiertere Vorhaben ausgelegt, sodass ein Übersetzer in beide Richtungen die Förderchancen deutlich erhöhen kann.

► Einbremsen und einem Realitätscheck unterziehen:

Pioniere gehen häufig mit vielen Ideen schwanger. Das ist toll, kann aber auch zum Problem werden, wenn sie sich damit übernehmen, verzetteln oder als Spinner desavouieren – weil sie zwei wichtige Ideen in 50 weiteren verstecken und das Publikum nur noch die Augen verdreht. Dann ist Aufgabe des Landmanagers, die Ideen zu kanalisieren und auf das eine oder andere konkrete Projekt zu konzentrieren. Die wichtigsten oder die Erfolg versprechenden neuen Ideen erst einmal so zu qualifizieren, dass daraus eine vernünftige Maßnahme wird, die auch tragfähig ist, ohne dass sie sich letztlich im Wirrwarr der unterschiedlichen Ideen verzettelt. Realitätscheck heißt, vor der Umsetzung zu sondieren: Gibt es das schon irgendwo? Hat es dort mit Erfolg geendet oder nicht? Hat es hier eine Chance und unter welchen Bedingungen? Das herauszufinden ist manchmal schwierig, aber sehr wichtig.

**Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Der Realitätscheck ist für mich wichtig, um ein Gefühl dafür zu kriegen, ob es klappen kann. Denn wenn ich ein Projekt mache, dann volle Pulle. Dann möchte ich natürlich unbedingt, dass es erfolgreich wird und am Ende niemand – auch nicht wir mit unseren eigenen Ideen – Schiffbruch erleidet. Jedes Projekt, das scheitert, nimmt vielleicht anderen Pionieren die Motivation, kann natürlich aber auch helfen, mögliche Schwierigkeiten von vornherein zu umgehen bzw. entsprechend zu berücksichtigen.“

Uta Neubourg, Hansestadt Lübeck

► Jenseits der üblichen Verdächtigen vernetzen:

Vernetzen ist für Pioniere wichtig, um Vertraute zu finden, um sich gegenseitig zu ermuntern und zu ermutigen, um Ideen anzutesten und Erfahrungen auszutauschen, um zusammenzuarbeiten. Solche Gleichgesinnten findet man in der Regel nicht in etablierten Vereinen und Verbänden, die Pioniere müssen darüber hinausdenken und auf neue Personen zugehen. Hier kann der Landmanager beim Brückenbauen unterstützen und quer zu den üblichen Strukturen und Personen vernetzen: als – möglichst – neutraler, keinem Netzwerk angehöriger Mittler ohne spezifische Eigeninteressen. So initiierte beispielsweise ein Landmanager eine Runde zum Stadtmarketing, die seitdem wichtige kommunale Pioniervorhaben voranbringt.

► Ihnen Reflexionsmöglichkeiten bieten:

Bin ich auf dem richtigen Weg? Ist es wichtig und richtig, was ich tue? Verkämpfe ich mich gerade oder muss ich dieses dicke Brett bohren? Welche der tausend anstehenden Dinge sind wirklich wichtig? Fragen wie diese beschäftigen jeden Pionier, sie können sehr quälend sein und viel Energie kosten. Trotz der vielen kleinteiligen Aufgaben das große Ganze nicht aus dem Blick zu verlieren, dabei kann der Landmanager eine wichtige Stütze sein. Den Pionieren einen Reflexionsraum schaffen, in dem sie Luft holen können, Zeit haben zu überlegen, was gut war, was noch nicht so gut ist und woran das liegt. Indem etwa im Rahmen eines Jour fixe der Landmanager aktiv auf diese Punkte eingeht und gemeinsam herausarbeitet, was unter mehreren Möglichkeiten Vorrang hat, was strategisch Sinn macht und was nicht. Aber auch, indem er dem Pionier spiegelt, dass er andere Menschen beeindruckt mit seiner Traute, etwas anders zu machen und tatsächlich neue Lösungen anzubieten. Und dass seine Begeisterung und Motivation womöglich den Funken überspringen lässt. Indem Entwicklungen gemeinsam geordnet und ausgewertet werden, können Pionier und Landmanager in solchen Reflexionsräumen jede Menge lernen.

► Bei der Akquise einer Co-Finanzierung unterstützen:

Ohne finanzielle Unterstützung ist es Pionieren in vielen Fällen gar nicht möglich, etwas Neues auszuprobieren. Das gilt für unternehmerische Pioniere, die agroforstwirtschaftliche Versuchsflächen anlegen oder naturschutzkonforme Bewirtschaftungsmethoden ausprobieren, ebenso wie für die Verwaltung, die neben ihren Alltagsaufgaben neue Wege ausprobieren will. Wenn der Landmanager den Pionier bei der Akquise von zusätzlichen finanziellen Mitteln unterstützt, kann das der gemeinsamen Sache also einen ordentlichen Schub geben. Er muss allerdings auch das Spannungsfeld im Blick haben, in das man sich dann gemeinsam hineinbegibt: Fördermittel ermöglichen unternehmerischen Pionieren, das Risiko, das sie eingehen, überschaubar zu halten und wirtschaftliche Einbußen, die beispielsweise mit einer gemeinwohlorientierten Bewirtschaftung von öffentlichen Gütern einhergehen, auszugleichen. Darin steckt zugleich die wichtige Information, zu welchen Bedingungen breitere Akteurskreise bereit wären, ihre wirtschaftlichen Flächen in der ge-

wünschten anderen Form zu bewirtschaften. Fördermittel können jedoch auch den Erfolg eines Projekts verhindern und den Einstieg in eine langfristige Subventionierung bedeuten, die letztlich auch niemandem dient. Insofern ist die kritische Revision des Pionierprojekts auch Aufgabe eines verantwortungsbewussten Landmanagers – und im Erfolgsfall dafür zu sorgen, dass die entscheidenden Informationen wie positive Effekte des Projekts und notwendige Rahmenbedingungen für eine breite Umsetzung auch an die richtigen Adressen auf Landes- und Bundesebene transportiert werden. Verwaltung kann kleinere Pionierprojekte unterstützen, indem sie beispielsweise eine Art Regionalfonds zur Förderung von Kulturlandschaftsprojekten bereitstellt, die in einem Wettbewerbsverfahren nach klaren Kriterien vergeben werden.

## Wie steckt der Landmanager das Umfeld der Pioniere wirksam an?

### ► Mit der richtigen Einladepolitik:

Wenn die Richtigen kommen sollen, müssen die Richtigen einladen. Wenn andere Wissenschaftler gewonnen werden sollen, laden die Forschungspartner ein; wenn Praktiker erreicht werden sollen, dann geht ein Praktiker auf sie zu.

#### Was sagt der Praktiker dazu?

„Wenn wir beispielsweise Unternehmen eingeladen haben, dann hat das die IHK oder die Handwerkskammer gemacht; und wenn wir andere Kommunen haben wollten, dann hat sich der Landrat darum gekümmert, die Bürgermeister im Kreis einzuladen und ihnen zu erläutern, warum es sinnvoll ist, sich zu beteiligen. Da wird ganz bestimmt keine Universität hingehen und unseren Bürgermeistern erklären, warum es sinnvoll ist, da mitzuwirken.“

Michael Schäfer, Landkreis Ahrweiler

### ► Mit den richtigen Veranstaltungsformaten:

Es hilft nicht, einen Praktiker in eine Veranstaltung zu setzen, wo ihm theoretisch erklärt wird, wie schön das doch alles ist. Rausgehen und den Leuten zeigen, was Pioniere konkret tun und was sie damit bewirken, ist ein viel besseres Format, um sie für Pionierlösungen zu interessieren, vielleicht sogar zu gewinnen. Zum Beispiel mit einem gemeinsamen Veranstaltungsformat, in dem neue Konzepte für das Land mit neuen Rezepten zu Produkten aus dem Land kombiniert werden – also mit dem gemeinsamen Kochen und Essen die Verbindung zur Landschaft hergestellt wird. Diese Treffen sind Ideenschmiede und Orte der Begegnung und Kommunikation, in denen fachliche Debatten, landschaftliche Bildung und zivilgesellschaftliche Wertschätzung zusammenlaufen. Zum Beispiel mit einem Feldtag oder Tag des offenen

Hofes, wenn es um Agroforstwirtschaft geht: aufklären, was das bedeutet; sehen, wie der Landwirt arbeitet; ihn persönlich fragen oder auch eigene Probleme ansprechen können. So konnten die Landeigentümer davon überzeugt werden, dass die Erhaltung der Fläche – denn das fordert der Pachtvertrag ein – mit der Agroforstwirtschaft in Übereinklang steht. Und die Fläche womöglich sogar noch aufgewertet wird. Mit ihrem „O. k., dann probieren wir das eben aus“ konnten dann im südlichen Brandenburg Demonstrationsflächen anlegt werden.

► Mit der richtigen Zeit und dem richtigen Maß:

Man muss sich auf die Zeiten einlassen, die die avisierten Akteure haben, und die Zeitfenster nutzen, die sie einem einzuräumen bereit sind. Bei Landwirten heißt das beispielsweise: nicht mitten in der Woche vormittags, sondern eher am Wochenende oder am Freitagabend. Gerne locker bei Bier und Essen, am besten auch mit (Ehe-)Partnern, sodass die Leute auch Lust haben, sich hinzusetzen und in so einer geselligen Runde entspannt miteinander zu reden.

**Was sagt der Praktiker dazu?**

„Wir haben es erlebt, wenn man vorprescht und die Leute vor Ort überrumpelt, dann bringt das alles nichts. Oder wenn man sie zu oft fordert, dann ist das auch ein Problem. Es ist wichtig, auf die Akteure im richtigen Maße zuzugehen, sodass man sie nicht verschreckt. Dass man den Leuten nicht auf den Wecker geht, wenn man eine Idee verbreiten will.“

Thomas Domin, Landwirt

► Mit fundierten Ideen begeistern:

Das ist eine sehr wirkungsvolle Methode, das Umfeld der Pioniere anzustecken, wahrscheinlich die wirkungsvollste überhaupt. Etwa indem man gute Beispiele besucht und erlebbar macht, indem man auch die Person, die sich etwas anders zu machen getraut, kennenlernt, sodass deren Begeisterung und Motivation den Funken überspringen lassen können. Solche Gelegenheiten kann der Landmanager organisieren. Oder er – im konkreten Fall: sie – begeistert mit eigenen Ideen, die sie Schritt für Schritt fundiert, so wie beispielsweise im Trüffelprojekt.

**Die Trüffel-Story**

„Trüffel haben mich schon als Kind fasziniert und da der Sommertrüffel bis Trondheim in Norwegen verbreitet ist, dachte ich, möglicherweise gibt es den in Lübeck auch. Ausgiebige Recherchen in alten Aufzeichnungen und Gespräche mit verschiedenen Pilzspezialisten bestätigten das, und so konnte ich auch meine Kolleg:innen für die Idee begeistern. Wir haben eine Frau mit Trüffelhund engagiert – und dann tatsächlich einen Sommertrüffel in Lübeck gefunden. Und nun gibt es hier einen Bauunternehmer, der früher schon in landwirtschaftlichen

Gefilden tätig war und der von dieser Trüffellidee so begeistert ist, dass er in Nordwestmecklenburg Flächen mit Gehölzen, deren Wurzeln mit Trüffelmyzel geimpft wurden, anpflanzen will.

Die Trüffellidee ist ja ein bisschen spinnig. Sie ging letztendlich von uns im Projekt REGIOBRANDING aus, da wir an den Bereich Naturschutz der Hansestadt Lübeck angedockt sind. Glücklicherweise konnten wir den Bauunternehmer und auch einen Ökolandbauern dafür begeistern: Schritt für Schritt konkreter werdend, im persönlichen Kontakt, auf der konkreten Fläche, das war ganz wichtig. Und genauso wichtig war, dass wir Kontakte zu Leuten mit Trüffelerfahrung herstellen konnten, um die Pioniere zu unterstützen. So hat sich die Spinnerei glücklicherweise konkretisiert, und jemand wird den ‚Trüffelanbau‘ in diesem Frühjahr auf größerer Fläche praktisch umsetzen.“

Uta Neubourg, Hansestadt Lübeck

► Leute zusammenbringen und ein Netzwerk drumherumstricken:

Pionieraktivitäten gehen nicht von Strukturen, sondern von einzelnen Menschen aus, und auf die kommt es an, wenn die Sache wachsen soll. Gleichgesinnte zusammenzubringen, die mit vereinten Kräften mitziehen, ist eine Aufgabe, die dem Landmanager einen längeren Atem abverlangt, die zugleich der erste Schritt zur Tragfähigkeit der Pionieridee sein kann. Dazu gehört: mit neuen Ideen kommen und Klinken putzen, die Leute mitreißen, zu bestimmten Themen unterschiedliche Leute zusammenbringen, bei Hindernissen nützliche Kontakte vermitteln. Oder indem man über Werkstattgespräche, über einen Newsletter oder auch „nur“ über Einzelgespräche etliche bestehende Pionierprojekte miteinander in Verbindung bringt und damit den Boden für eine „Mensch, was könnten wir mal gemeinsam machen“-Stimmung bereitet. Sich gegenseitig triggern, das Gefühl entwickeln, dass etwas geht, sogar ohne finanzielle Unterstützung. Wie zum Beispiel beim Aufbau einer regionalen Lebensmittelwirtschaft im Partheland bei Leipzig, wo die Landmanager einen Lebensmittelhändler mit Landwirten, Obstgärtnern und einem Schäfer zusammengebracht haben, sodass letztlich Produktionsketten weiter regionalisiert werden konnten und das Produkt im Regal des Supermarktes einen Bezug zur lokalen Kulturlandschaft bekommt.

**Was sagt der Praktiker dazu?**

„Am Ende hängt es immer an Personen, die vorangehen, sich voranstellen. Und es ist halt auch viel Zufall dabei: Man kann nur hoffen, wenn man ganz viel kommuniziert und einlädt und Leute direkt anspricht, dass dann ein oder zwei dabei sind, die kommen und mitziehen. Und es braucht lange, manche Sachen haben sich erst nach zwei Jahren ergeben.“

Torsten Wilke, Stadt Leipzig

► Längere Zeiträume in den Blick nehmen:

Pionierprojekte, die heute noch absurd erscheinen, und Pioniere, die von ihrem Umfeld dafür belächelt werden – in der Rückschau stellt sich das oft ganz anders dar, wird womöglich sogar hochgeschätzt. Pionierleistungen in einen größeren Kontext einzuordnen kann also auch dabei helfen, das Umfeld für Neues zu öffnen. Zum Beispiel, indem über Ausstellungen oder über Storytelling transportiert wird, wie viele Pionierleistungen, wie viel Ausprobieren und Scheitern, wie viel „schon mal Dagewesenes“ sich in 12.000 Jahren Kulturlandschaftsentwicklung verstecken. So ist beispielsweise die Kulturlandschaft der Steinburger Elbmarschen direkt hinter den Elbdeichen mit den tiefstgelegenen Flächen Deutschlands seit Jahrtausenden durch Klimawandel und Meeresspiegelanstieg gefährdet – und schon im Mittelalter lernten holländische Pioniere, damit umzugehen. In Kulturlandschaftswandelkarten (siehe auch Kapitel *Bilder und Erzählungen einsetzen*) kann das abgebildet, können alte Lösungen bewusst gemacht und neue Lösungen gemeinsam mit engagierten Vorreitern vor Ort entwickelt und realisiert werden. Übrigens eignet sich die Archäologie auch sehr gut als Andockpunkt für ganz verschiedene Interessen. Sie erdet quasi die Sachverhalte und ist damit unter anderem für Landwirte und Verwaltungsleute, für Urlauber und Heimatforscher interessant.

## 5 nützliche Tipps zum Arbeiten mit Pionieren

- Geschützten Raum bieten.
- Netzwerke ohne Seilschaften aufbauen.
- Pionierprojekte am Freitagabend bei Bier und Essen präsentieren.
- Pioniere auch mal einbremsen und Ideen kanalisieren.
- Das richtige Maß finden: zwischen aufmischen und nicht auf den Wecker gehen.

### Die Autor:innen, ihre Institutionen und ihre Innovationsgruppe

Name	Institution	Innovationsgruppe
Frank Andraschko	Universität Hamburg	REGIOBRANDING
Thomas Domin	Landwirtschaftsbetrieb Domin	AUFWERTEN
Uta Neubourg	Hansestadt Lübeck	REGIOBRANDING
Michael Schäfer	Landkreis Ahrweiler	EnAHRgie
Rosemarie Siebert	Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e. V.	ginkoo
Torsten Wilke	Stadt Leipzig	stadt PARTHE land
Lukas Wortmann	Humboldt-Universität zu Berlin	ginkoo



# Unternehmen gewinnen

BENJAMIN BORNEFELD, STEFAN BRÜHL, UTE GÜNSTER, STEFAN GUSTAV,  
RALF PECENKA, ANDRÉ SCHAFFRIN, DANIEL SCHILLER, SUSANN SKALDA,  
AXEL WESELEK

## Worum geht es?

Unternehmen können starke Treiber bei der Anwendung und Ausbreitung neuer Landmanagement-Lösungen sein: falls die Lösung sich überhaupt rechnet, besser noch, falls sie zu einem steigenden Umsatz oder Gewinn zu führen verspricht. Falls sich die Lösung in die Unternehmensstrategie einfügt, besser noch, falls sie konkrete Wettbewerbsvorteile in Aussicht stellt.

Wenn eine dieser Bedingungen erfüllt ist, dann kann die unternehmenstypische Mischung aus klarer Fokussierung auf den eigenen Nutzen und hoch organisierter Zielverfolgung große Schlagkraft entwickeln. Wenn allerdings keine dieser Bedingungen erfüllt ist – und bei neuen Landmanagement-Lösungen ist das häufig so –, dann kann das *Unternehmensgewinnen* ein steiniger Weg sein.

Hohes Umsetzungspotenzial bei unternehmenskompatiblen Lösungen, sehr beschränkter Zugang zum Unternehmen durch einen schmalen Interessengkorrridor – damit muss die Landmanagerin rechnen, wenn sie Unternehmen für die Anwendung neuer Lösungen gewinnen will. Ob sich der Aufwand lohnt, weiß sie meistens erst hinterher. Für sie geht es darum,

- Unternehmen für neue Landmanagement-Lösungen zu sensibilisieren und zu interessieren,
- nach Möglichkeit ihr Eigeninteresse zu mobilisieren und
- ihnen gegebenenfalls die Anwendung neuer Lösungen zu erleichtern und zu ermöglichen.

## Worauf muss die Landmanagerin grundsätzlich achten, wenn sie Unternehmen gewinnen will?

Anders als beim *Mit Pionieren arbeiten*, wo neue Lösungen entwickelt und ausprobiert werden, geht es hier um die Anwendung solcher neuen Lösungen. Das heißt, die Lösungen müssen eine gewisse Anwendungsreife haben, damit sie von den Unternehmen überhaupt in Betracht gezogen werden und damit das Risiko unliebsamer Überraschungen bei der Anwendung möglichst klein gehalten wird. Denn das kann vor allem für junge Unternehmen schnell existenziell werden – genau die, die neuen Lösungen gegenüber üblicherweise aufgeschlossener sind.

Das Tagesgeschäft geht vor, vor allem, wenn der Laden brummt. Will man Unternehmen für die Anwendung neuer Lösungen gewinnen (oder auch nur interessieren), ist die umstandslose Fokussierung auf den konkreten Nutzen, den das Unternehmen davon hat, unabdingbar – sich darüber im Klaren zu sein kann für die Landmanagerin sehr energiesparend und entlastend sein. Auswahl und Zugang zu den Schlüsselpersonen, belastbare Beziehungen und Informationen, all das ist – wenn man keinen guten persönlichen Zugang hat – in erster Linie über Netzwerke erreichbar. Und schließlich muss sich die Landmanagerin auch vergegenwärtigen, dass gerade im Landnutzungsbereich der politische Diskurs sehr dynamisch ist, was aus unternehmerischer Sicht bedeutet, dass Rechtslage und Investitionssicherheit eher fragil sind.

## Wie sensibilisiert und interessiert die Landmanagerin Unternehmen für neue Landmanagement-Lösungen?

► Es mit persönlicher Ansprache geduldig angehen:

Unternehmerinnen sind im Tagesgeschäft gebunden und daher schwer zu kriegen. Persönlich ansprechen – auch mehrfach –, auf Terminwünsche flexibel eingehen, überzeugend auftreten, den möglichen Nutzen für das Unternehmen herausstellen – all das sind Voraussetzungen dafür, dass sich eine Unternehmerin oder Unternehmensvertreterin (wird im Folgenden synonym verwendet) eventuell auf einen Gedankenaustausch einlässt. Wie beispielsweise im Landkreis Ahrweiler, wo sich Unternehmen an einem Informationsaustausch zum Thema Energieeffizienzmaßnahmen beteiligt haben, weil sie sich davon eine Reduzierung ihrer Energiekosten erhoffen. Dieser in Aussicht gestellte Nutzen ist die zentrale Motivation für die Mitwirkung in diesem Netzwerk – aber auch dorthin kommen sie nur nach persönlicher Ansprache. Persönlich ansprechen kann die Landmanagerin allerdings nur, wenn sie sich in der Region gut auskennt und weiß, wen sie potenziell gewinnen kann. Leichter geht es zudem, wenn sie selbst eine gewisse Reputation mitbringt und auf Augenhöhe agieren kann.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Es ist nicht nur die Frage, wer die relevanten Ansprechpartner sind, sondern auch, mit welcher Autorität ich auf die Unternehmen zugehen kann. Nicht jeder ist aufgeschlossen und bereit, einen jungen Kollegen zu akzeptieren. Da heißt es dann schon mal: *Na ja, der kommt gerade von der Uni und will mir, einem erfahrenen Geschäftsführer, die Welt erklären.* Man muss also eine gewisse Autorität mitbringen oder sich selbst auch mal zurücknehmen, um dem Ganzen mehr Glaubwürdigkeit zu geben.“

Benjamin Bornefeld, Stadtwerke Aachen

► Das Thema in unterschiedlichen Formaten präsent halten:

Steter Tropfen höhlt den Stein. Wenn über das Landnutzungsthema immer wieder in der regionalen Presse oder in Fachmedien berichtet wird, wenn es auf Veranstaltungen präsent ist, wenn neue Praktiken öffentlich vorgeführt werden, eine Entwicklung erkennbar wird, dann bleibt es auch bei Unternehmen nicht ohne Resonanz. Sie merken, dass es keine Eintagsfliege ist, sondern sich möglicherweise etwas Interessantes entwickelt und sie das besser im Auge behalten. Wie beispielsweise beim Thema Agroforstwirtschaft, wo das Zusammenspiel von Artikeln in Landwirtschaftszeitungen, Präsentationen auf regionalen Fachveranstaltungen und Vorführungen auf jährlich stattfindenden Praxisinnovationstagen, über die dann wieder berichtet wird, zu einer deutlich gestiegenen Aufmerksamkeit seitens der Agrarunternehmen geführt hat. Oder beim Thema Agrophotovoltaik, wo regionale und überregionale Medien so ausführlich über die Pilotanlage im Landkreis Bodensee berichteten, dass sich in der Folge viele interessierte Unternehmer:innen direkt bei den Landmanager:innen gemeldet haben. Das Thema auf unterschiedlichen Herden langfristig am Köcheln halten, den anfangs skeptischen Unternehmen Gelegenheiten zur Beobachtung geben, Fortschritte und Funktionalitäten erkennbar machen, all das schafft eine Basis, auf der sich unternehmerisches Interesse entwickeln kann.

**Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Die Pressearbeit, die wir gemacht haben, hat dazu geführt, dass ein Landwirt, den wir vorher nicht im Blick hatten, auf uns zugekommen ist und jetzt an der Lösung mitarbeitet. Und die Öffentlichkeitsarbeit auf unserer Website hat dazu geführt, dass auch Unternehmen aus dem Gastronomiebereich und aus dem Großhandel direkt an uns herangetreten sind. Das Zusammenspiel aus Presseartikel und Website hat prima geklappt.“

Ute Günster, Marktgesellschaft der Naturland Bauern AG

► Mit ihresgleichen zusammenbringen und Best Practice anschauen:

Unternehmen interessieren sich vor allem dann für neue Landnutzungslösungen, wenn andere Unternehmen sie schon praktizieren und man sich das mal ansehen kann. Solche Gelegenheiten kann man systematisch schaffen. Im Landwirtschaftsbe-  
reich funktioniert ein solches Peer-to-Peer-Konzept beispielsweise im Rahmen der Praxisinnovationstage, wo Landwirtinnen sich etwa bei der Vorführung neuer Maschinen auf dem Feld untereinander austauschen und neue Landnutzungslösungen wie Agroforstsysteme in der Praxis besichtigt werden können. Oder in einer Mischung von Exkursionen und Stammtischen bei verschiedenen Betrieben vor Ort, wobei sich Landwirt:innen, die vorher als Einzelkämpfer unterwegs waren, nun zu einer Gruppe zusammengeschlossen haben und sich regelmäßig fachlich austauschen – auch ohne die Landmanager:innen. Klar ist aber auch, dass eine Landnutzungslösung schon relativ weit gediehen sein muss, bevor sie als Best Practice

anschaulich werden kann. Aber dann ist sie als Lockmittel für Unternehmen unschlagbar.

► Die Wettbewerbssituation nicht vergessen:

Der Peer-to-Peer-Austausch und die öffentliche Zurschaustellung von Best Practices hat da seine Grenzen, wo sich Unternehmen um ihren Wettbewerbsvorteil sorgen. Dann müssen andere Wege gefunden werden, beispielsweise indem man rund um eine neue Landnutzungslösung Unternehmen aus verschiedenen Branchen zusammenspannt. Für regionale Energiewendelösungen müssen nicht unbedingt mehrere Energieversorger an einen Tisch gebracht werden – sie würden sich ohnehin auf eine Minimalposition zurückziehen, um keine Ideen preiszugeben –, sondern Unternehmen und Akteure, die sich nicht ins Gehege kommen, aber gemeinsam sinnvolle Lösungen produzieren können: etwa ein Stadtwerk mit der Handwerkskammer, mit einem Elektrobetrieb, mit Landwirtinnen; mögliche Kooperationspartner, die sie bisher nicht auf dem Schirm hatten. Je nachdem, wo eine Landmanagerin angesiedelt ist, muss sie auch aufpassen, dass sie nicht Aktivitäten entfaltet, die als wettbewerbsverzerrend gewertet werden können.

► Die Preisentwicklung nutzen:

Der Preis, den Unternehmen für ihr Produkt verlangen können, und der Preis, den sie für unternehmensnotwendige Ressourcen bezahlen müssen, sind die wichtigsten Faktoren überhaupt. Hier einen günstigen Moment für die Thematisierung und Platzierung neuer Landmanagement-Lösungen zu nutzen kann eine sehr effektive Strategie sein – allerdings nur solange die (für die Landmanagerin) günstige Preisentwicklung auch anhält. Wie beispielsweise bei der Initiierung von Modellprojekten zu regionalen Wertschöpfungsketten im Landwirtschaftssektor: Solange die Milchpreise im Keller waren, interessierten sich sehr viel Landwirt:innen für neue Lösungen. Sobald der Milchpreis wieder stieg und sich das *business as usual* wieder rentierte, schwand das Interesse. Wie beispielsweise der Ölpreis: Steigt er, lassen sich deutlich mehr Unternehmen für Energiewendemaßnahmen gewinnen.

**Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Als wir 2012 unser agroforstwirtschaftliches Projekt geplant haben, war der Holzpreis deutlich höher als heute, da haben sich Agroforstsysteme bzw. Holzhackschnitzelheizungen eher gerechnet. Momentan sind Öl und Gas noch relativ günstig, und es wird weniger nach Alternativen gesucht. Das Thema Hackschnitzelheizung wird deutlich interessanter, wenn der Öl- und Gaspreis wieder gestiegen ist. Das ist schade, denn eine Heizung sollte langfristig kalkuliert und geplant werden.“

Susann Skalda, Biomasse Schraden e. V.

► Den Kontakt zu Schlüsselakteuren suchen:

Schlüsselakteure können Unternehmen sein, die sich aus eigenem Interesse bereits mit einer ähnlichen Landnutzungslösung beschäftigen. Es können aber auch Meinungsbildner sein, die der neuen Landnutzungslösung sehr kritisch gegenüberstehen. Wie beispielsweise im Landkreis Ahrweiler, wo sich ein sehr gut vernetzter Unternehmer in der regionalen Presse sehr dezidiert gegen die Energiewende positioniert hat. Den Landmanager:innen ist es nicht nur gelungen, mit ihm ins Gespräch zu kommen, sondern auch, ihn vom Nutzen einer Energieberatung für sein Unternehmen zu überzeugen – dann muss man als Landmanagerin allerdings auch liefern. Wenn das gelingt, kann der ehemals schärfste Kritiker, der nun mitmacht, große Strahlkraft entwickeln. Schlüsselakteure, die ein Eigeninteresse an der neuen Landmanagement-Lösung haben, sind dagegen leichter zu überzeugen, allerdings nicht unbedingt leichter zu finden. Für die Landmanagerin sind sie in mehrfacher Hinsicht sehr wertvoll: Sie wirken vor Ort in die Öffentlichkeit, binden relativ schnell Netzwerkpartnerinnen an sich, sorgen für den Austausch zu Best Practices und nehmen gegebenenfalls sogar Geld in die Hand, um Lösungen voranzutreiben. Wenn man ihnen dann noch behilflich sein kann, zusätzliche finanzielle oder andere Ressourcen für die neue Lösung zu akquirieren, schafft das eine hohe Verbindlichkeit im Miteinander.

► Regionale Unternehmens- und Unternehmenskulturen berücksichtigen:

Unternehmerische Initiative, unternehmenskulturelles Umfeld, unternehmerische Traditionen, Fachkräfte, Kapitalausstattung und Erfahrung – damit sind Regionen unter Umständen sehr unterschiedlich ausgestattet. Das, was andernorts reibungslos funktioniert, kann die Landmanagerin vor Ort vor große Probleme stellen. Auch wenn es hierfür keine einfache Lösung gibt, so lässt sich damit möglicherweise die Zurückhaltung regionaler Unternehmen erklären und auch einen konstruktiven Umgang damit finden. Als weitere, aber auch nicht einfache Strategie kann die Landmanagerin versuchen, anstelle von Unternehmen Unternehmerpersönlichkeiten – solche, die Unternehmerin werden wollen – zu suchen. Menschen, die proaktiv Dinge voranbringen und neue Lösungen umsetzen wollen, die unternehmerisch denken (können) und bereit sind, ein gewisses Risiko einzugehen. Auch solche potenziellen Unternehmerinnen sind regional recht unterschiedlich verteilt. Mit begrenztem Aufwand nach ihnen zu fahnden – der Versuch kann manchmal lohnenswert sein.

## Wie kann die Landmanagerin möglichst wirksam ein unternehmerisches Eigeninteresse mobilisieren?

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Ich brauche keinen möglichen Nutzen, ich brauche einen konkreten Nutzen. Es muss für mich als Unternehmen wirklich realisierbar sein.“

Stefan Gustav, Handwerkskammer Koblenz

### ► Den Transfer von der übergeordneten Lösung zum konkreten Nutzen leisten:

Während die Landmanagerin qua Aufgabe nach neuen Lösungen sucht, darüber nachdenkt, was alles möglich wäre, befindet sich die Unternehmerin am anderen Ende der Fahnenstange, nämlich in ihrem sehr konkreten und meistens dringlichen Tagesgeschäft. Um diese beträchtliche Kluft zu überbrücken, muss aus der „großen“ Landnutzungslösung das Bausteinchen herausgelöst werden, das für das Unternehmen überhaupt interessant sein kann. Das kann zum Beispiel die GIS-basierte Flächennutzungs- und Potenzialanalyse für die regionale Energiewende sein, mit der Energieversorger oder Projektierer unter anderem Dach- oder Freiflächen für Solaranlagen oder Wärmesenken für Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen finden können. Oder es können pfiffige Formate für die finanzielle oder energetische Beteiligung von Bürgerinnen an Erneuerbare-Energie-Anlagen sein, mit denen die Projektentwicklerinnen und Versorger um mehr Akzeptanz werben können. Oder, um ein Beispiel aus einer anderen Branche zu nehmen, es kann ein Logistikkonzept sein, das es Landwirtinnen ermöglicht, auch kleine Produktmengen wirtschaftlich in der Region zu vertreiben. Indem man solche Vorteile für das Unternehmen explizit herausarbeitet, indem man es beispielsweise in Produkte oder Dienstleistungen für das jeweilige Geschäftsfeld übersetzt oder auch indem man Verbindungen zwischen unterschiedlichen, bislang unverbundenen Bereichen innerhalb eines Unternehmens herstellt (beispielsweise zwischen der Vertriebs- und der Erzeugungsabteilung) und so einen Nutzen erkennbar macht. Diesen Transfer sollte die Landmanagerin geleistet haben, *bevor* sie auf das Unternehmen zugeht.

### ► Am Nutzen andocken. Und liefern:

Unternehmen entwickeln ein Eigeninteresse, wenn sie einen unmittelbaren, konkreten Nutzen für sich sehen – das muss das Mantra der Landmanagerin werden, die Unternehmen für neue Landnutzungslösungen gewinnen will. Wenn es gelingt, diesen unmittelbaren, konkreten Nutzen zu vermitteln, das Interesse des Unternehmens geweckt ist, dann muss man dranbleiben und wirklich vorzeigbare Ergebnisse mit Mehrwert für das Unternehmen liefern. Beispielsweise liegt der unmittelbare Nutzen einer Agrophotovoltaikanlage für die Landwirtin darin, dass sie auf einer Fläche eine doppelte Wertschöpfung erzielen kann, für die Anlagenherstellerin, dass sie

ihr Exporttechnologie-Portfolio erweitert, für den Energieversorger, dass er weitere Flächen für EE-Strom erschließt. Oder wenn die Landwirtin mit ihrer Agrarholzplantage, die 3000–4000 l Heizöl pro Hektar liefert, erst einmal den Eigenbedarf an Wärme decken kann, bevor sie damit den steinigen Weg in einen regulierten Markt gehen muss. Was man als Landmanagerin genau liefern kann und wann genau man das liefern kann – auch darüber muss man sich im Klaren sein, bevor man das Unternehmen anspricht. Und dann konsequent aus der Perspektive des Unternehmens argumentieren.

### **Was sagt der Praktiker dazu?**

„In der Praxis sind Entscheidungen in erster Linie von wirtschaftlichen und von strategischen Überlegungen getragen. Man muss den richtigen Ansprechpartner finden und ihm den Nutzen herausstellen: was das Unternehmen davon haben kann und wie das entwickelt werden könnte. Dieser Filter wird einfach angelegt. Und wenn der Nutzen nicht erkennbar ist, dann ist erst einmal die Fokussierung auf das normale Tagesgeschäft wichtiger.“

Benjamin Bornefeld, Stadtwerke Aachen

### **► Ergänzend den regionalwirtschaftlichen Nutzen in Betracht ziehen:**

Bei neuen Landnutzungslösungen ist der regionalwirtschaftliche Nutzen unter Umständen größer als der Nutzen für einzelne Unternehmen. Auch wenn der regionalwirtschaftliche Nutzen für unternehmerische Entscheidungen nicht ausschlaggebend ist, kann er doch eine gewisse Rolle spielen, vor allem bei Unternehmen mit Hauptsitz in der Region. Aber auch in überregionalen Unternehmen spielen solche Co-Benefits für die Imagepflege im Rahmen des Corporate Social Responsibility eine Rolle. Auch hier gilt es wieder, den regionalwirtschaftlichen Nutzen klar herauszuarbeiten und, so gut es geht, zu beziffern. Umgekehrt gilt: Vorsicht bei einer wiederholten „Beschwörung“ dieses Nutzens, ohne dass konkrete Zahlen oder Effekte vorgelegt werden – das führt eher zum gegenteiligen Effekt. Regionale Wertschöpfungsanalysen, wie sie in der Städteregion Aachen und im Landkreis Ahrweiler für den regionalwirtschaftlichen Nutzen einer regionalen Energiewende erarbeitet wurden, liefern gute Argumente – insbesondere für die regionalen Unternehmen, die beispielsweise mit Kostenvorteilen im Wettbewerb meist weniger punkten können. Netzwerke können hierbei eine wichtige Rolle spielen. Dort gelangen regionalwirtschaftliche Aspekte eher auf die Agenda als in Einzelunternehmen, werden von den Unternehmen unmittelbarer erlebt – und können in diesem Rahmen von der Landmanagerin leichter ins unternehmerische Bewusstsein transportiert werden. Die Gemeinde Massen beispielsweise hat statt einer Gasheizung ein eigenes Hackschnitzelheizwerk gebaut, das sie mit Holz aus dem kommunalen Wald, von Kurzumtriebsplantagen und aus dem neu angelegten Agroforstsystem befeuert – das ist zwar bei den momentan niedrigen Energiepreisen gerade mal kostenneutral, aber es schafft Arbeitsplätze in der und Identifikation mit der Kommune: Wir sorgen für un-

sere Energie alleine, und das Geld bleibt in der Region. Und Energiepreise können auch wieder steigen. Auch politische Unterstützung und gesellschaftliche Akzeptanz können ein regionalwirtschaftlicher Nutzen sein, der sich zuweilen direkt in der eigenen Kasse bemerkbar macht.

### Was sagt der Praktiker dazu?

„Der Preis ist natürlich ein Hauptargument für unsere Kunden. Und da wir als Stadtwerke tendenziell nicht die günstigsten Anbieter sind, müssen wir durch andere Punkte überzeugen. Vielen ist wichtig, dass wir vor Ort sind, dass wir eine regionale Identität haben. Und dass das Geld in Aachen bleibt, das spielt für manche auch eine Rolle. Dass es nicht in Konzernkassen, sondern wieder zurück in die Stadt fließt, denn wir sind zu 100 % im Eigentum der Stadt Aachen. Dieses Gesamtpaket, auch mit Sponsoring und anderen Aktionen, führt dann dazu, dass viele sagen: *O.k., auch wenn ihr nicht die Günstigsten seid, solange es im Rahmen bleibt, bleiben wir dabei.*“

Benjamin Bornefeld, Stadtwerke Aachen

### ► Unternehmen suchen, die an einem ideellen Nutzen interessiert sind:

Auch das gibt es – Unternehmen, die bestimmte Zustände nicht mehr tragbar finden und ein starkes Eigeninteresse entwickeln, diese Zustände zu ändern. Das kann ein übergeordneter ideeller Nutzen sein wie eine nachhaltigere Entwicklung der Region oder der Branche. Das kann ein ganz konkreter ideeller Nutzen sein, wie der Ausstieg aus der massenhaften Tötung von männlichen Küken. So sind bei der Entwicklung der Agrophotovoltaik-Technologie mit den Elektrizitätswerken Schönau und der Hofgemeinschaft Heggelbach gleich zwei solcher Unternehmen beteiligt: Während die Hofgemeinschaft eine nachhaltige Energieeigenversorgung anstrebt, engagieren sich die EWS Schönau für eine Dezentralisierung der Energiewirtschaft und das Voranbringen der Energiewende. Bei Unternehmen mit ideellen Nutzen-erwägungen kann die Landmanagerin vorhandenes Engagement abrufen, unterstützen, verstärken. Die Überwindung der einzelunternehmerischen Isolation durch Aufbau und/oder Pflege eines Netzwerks ist hier besonders bedeutsam. Auch bei dezidiert ideellen Nutzenerwägungen muss die Frage beantwortet werden, welches unternehmerische Problem, welcher Mangel konkret behoben wird.

### ► Sich des Nutzendilemmas bewusst sein:

Der volks-/regionalwirtschaftliche oder ideelle Nutzen neuer Landnutzungslösungen ist – unter heutigen Rahmenbedingungen – häufig größer als der unmittelbare unternehmerische Nutzen. Warum sollte sich beispielsweise ein Handwerksbetrieb für die Ausgestaltung der regionalen Energieversorgung engagieren? Es ist nicht sein Kerngeschäft, die strategische Ausrichtung stört zwar nicht, passt aber auch nicht richtig, die Energieeffizienzmaßnahmen sind aufwendig und bringen vergleichs-



weise wenig Rendite – es lohnt sich einfach nicht. Kurz: Man kann den konkreten Nutzen eigentlich nicht glaubhaft und attraktiv machen. Unter diesen Bedingungen Unternehmen dazu zu bringen, sich über ihr Kerngeschäft hinaus mit Aspekten zu befassen, die sie vielleicht auch noch berücksichtigen könnten, weil sie für die Landnutzungslösung relevant sind – das kann man aus Sicht der Landmanagerin getrost als Nutzendilemma betrachten.

## Wie kann die Landmanagerin den Unternehmen die Anwendung neuer Lösungen ermöglichen und erleichtern?

► Mit langfristiger Präsenz Verlässlichkeit zeigen:

Wenn Unternehmen die Anwendung neuer Lösungen in Erwägung ziehen sollen, müssen sie darauf vertrauen können, dass die Promotoren dieser neuen Lösungen präsent und ansprechbar sind, dass sie bei Fragen oder Problemen Unterstützung leisten (können). Dies ist bei zeitlich begrenzten Projekten zu Landnutzungslösungen in der Regel nicht der Fall. Arbeitet die Landmanagerin in einem solchen befristeten Projekt, sollte sie verantwortungsvoll mit diesem Umstand umgehen und es im Umgang mit dem Unternehmen offen ansprechen.

### Das Biomasse-Netzwerk im südöstlichen Brandenburg

„Vor unserer aktiven Vereinsarbeit gab es in der Region immer wieder Projekte oder Befragungen, aber wenn die Praktiker dann was wissen wollten, wurde ihnen nicht weitergeholfen.

Als gemeinnütziger Verein führen wir auch wissenschaftliche Projekte durch, aber sehr eng mit der Praxis verknüpft. So können wir in einem breiteren Kontext praktische Erfahrungen sammeln, als das für die einzelnen Betriebe möglich wäre. Wir haben es geschafft, dass sich mehrere Projekte lückenlos aneinanderreihen, sodass wir nicht nur da waren, als die Anlage in Betrieb ging, sondern auch noch, als im Betrieb dann Fragen und Probleme auftauchten. Heißt: Die Betriebe müssen sich nicht kümmern, wir kümmern uns. Diese langjährigen Projekte tragen Früchte, und die kleinen regionalen Unternehmen profitieren tatsächlich davon.

Aber ein solches Netzwerk baut man nicht in zwei oder drei Jahren auf. Ein Landwirtschaftsbetrieb hat uns mal gesagt: *Na, ihr seid ja immer noch da, dann kann eure Arbeit ja so schlecht nicht gewesen sein.* Man braucht Zeit. Heute wissen unsere Unternehmen, dass wir da sind und helfen. Wenn sie ein Problem haben, dann kommen sie zu uns und sagen: *Könnt ihr nicht ...?* Und weil wir liefern, können wir sie umgekehrt auch mal fragen: *Könnt ihr nicht mal dieses oder jenes tun?*“

Susann Skalda, Biomasse Schraden e. V.

► Den Reifegrad der Lösung beachten:

Wenn es um die *Anwendung* neuer Lösungen geht – und das tut es in diesem Abschnitt –, darf sich die Lösung nicht mehr im Pionierstadium befinden, sondern sie muss eine gewisse Reife haben. Die Agrophotovoltaik-Technologie beispielsweise hat in technischer Hinsicht bereits einen hohen Reifegrad erreicht, in ihrer landwirtschaftlichen Anwendung muss sie allerdings erst noch erprobt und zudem durch die Anpassung gesetzlicher Grundlagen ermöglicht werden. Das gilt nicht nur für etwaige Teilkomponenten, sondern gegebenenfalls für das gesamte Lösungssystem. Die Landmanagerin muss sich darüber im Klaren sein, dass bei der Anwendung neuer Lösungen mit negativen Überraschungen gerechnet werden muss – und dass diese Überraschungen insbesondere für kleinere Unternehmen existenziell werden können.

► Die Lösung in Wertschöpfungsketten einbetten:

Funktioniert die Lösung in der operativen Umsetzung zuverlässig, so stellt sich als Nächstes die Frage, wie sie sich in bestehende Wertschöpfungsketten einfügt – oder ob gegebenenfalls neue Wertschöpfungsketten aufgebaut werden müssen und wie aussichtsreich das ist. So hat sich beispielsweise die Agrophotovoltaik-Anlage sowohl hinsichtlich der landwirtschaftlichen Erträge als auch hinsichtlich der Stromproduktion als praktikabel erwiesen. Gleichzeitig kann der Strom für die Lagerung und Weiterverarbeitung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse genutzt werden, was allerdings den Aufbau von Speicherkapazitäten bedingt. Oder die Produktion von Nahrungsmittel- oder Energiepflanzen, die sich in flächenreichen Regionen anbietet, aber dann auch in überregionale Vertriebs- und Vermarktungswege eingebettet werden muss – denn die Nachfrage vor Ort ist einfach nicht da. Beispielsweise indem ländliche Produkte für Touristinnen oder hippe Städterinnen emotional mit kulturnaturlandschaftlichen Qualitäten und Geschichten aufgeladen werden. Wie die Produktion in der Branche funktioniert, mit welchen Zwängen man konfrontiert ist, in welche Strukturen man sich einfügen muss – mit diesen Fragen und Aspekten steht und fällt die Anwendbarkeit einer Landnutzungslösung.

► Für belastbare Wirtschaftlichkeitsrechnungen sorgen:

Rechnet sich das? Diese Frage ist bei Landmanagerinnen, wie bei allen anderen Promotoren neuer Lösungen auch, zu Recht gefürchtet. Denn häufig genug rechnen sich neue Lösungen zumindest kurzfristig nämlich nicht. Aussagekräftiger – und für die Unternehmen auch wichtiger – sind die langfristigen Wirtschaftlichkeitsrechnungen: Kann man mit der neuen Lösung auf lange Sicht Geld verdienen? Und wie lange ist die Durststrecke, bis man damit Geld verdienen kann? Die Landmanagerin tut gut daran, für belastbare Zahlen zu sorgen – denn sie sind das wichtigste unternehmerische Kriterium. Belastbar heißt: Die Wirtschaftlichkeitsrechnung kann zwar auch ohne die Unternehmen vorbereitet werden, sie muss aber auf jeden Fall mit ihnen gemeinsam überprüft werden: Woher kommen die Zahlen? Wer hat sie ermit-

telt? Stimmen sie mit eigenen Erfahrungen und Kalkulationen überein? Der Agroforsystem-Kostenrechner beispielsweise, mit dem sich die individuellen Bedingungen und ihre Auswirkungen auf die Kosten übersichtlich durchspielen lassen, wurde daher in engem Kontakt mit Best-Practice-Landwirt:innen entwickelt. Denn die, die schon so eine Anlage haben, können am besten darüber berichten, ob es sich rechnet. Eine derart überprüfte und damit aus unternehmerischer Sicht belastbare Wirtschaftlichkeitsrechnung verringert das Risiko, das mit der Anwendung neuer Lösungen zwangsläufig einhergeht.

► **Finanzielle Fördermöglichkeiten eruieren:**

Selbst wenn nichts schiefgeht und die neue Lösung einwandfrei funktioniert, so sind die finanziellen Belastungen bei der Anwendung neuer Landnutzungslösungen doch erheblich: Investitionen, anfangs hohe Produktions-/Betriebskosten bei zunächst mäßigen Absatzzahlen – das ist insbesondere für kleine oder junge Unternehmen eine zu hohe Belastung, ein zu hohes Risiko. Dabei sind es gerade junge Unternehmen oder junge Unternehmerinnen, die innovationsaffin, also besonders offen für neue Lösungen sind. Eine finanzielle Förderung der (Erst-)Anwendung kann weiterhelfen, eine weitere wichtige Form der Risikominimierung für Unternehmen sein. Die Landmanagerin kann unterstützen, indem sie die zahlreichen Fördermöglichkeiten, die es beispielsweise für kleine und mittlere Unternehmen gibt, screent, Passendes ans Unternehmen weiterreicht und möglicherweise sogar bei der Beantragung hilft.

► **Für kollegiale Beratung und Erfahrungsaustausch netzwerken:**

Neue Landnutzungslösungen auszuprobieren bedeutet für die Unternehmen, unter den Bedingungen unsicheren Wissens möglicherweise folgenreiche Entscheidungen zu treffen. Auch wenn alle unsicher sind – sich darüber auszutauschen, gemeinsam Risiken und Chancen einzuschätzen, herauszufinden, was unbedingt funktionieren muss, wie es gehen kann und welche Fallstricke lauern, all das schafft ein wenig mehr Sicherheit. Und manchmal hilft die kollegiale Beratung auch bei alltäglichen arbeitsorganisatorischen Problemen, die gerade in kleinen Unternehmen sehr verbreitet sind und die ansonsten willkommene neue Lösung ins Abseits stellen: „Wir würden das ja gerne machen, aber wir bräuchten jemand, der uns von dem und dem entlastet.“

**Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Ein Netzwerk ist bei uns in vielerlei Hinsicht wichtig: Dass wir eine Ideenschmiede haben, dass wir uns mittlerweile oft zu Tagungen verabreden – über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, also vom Züchter über den Geflügelberater bis hin zu uns als vermarktender Organisation. Da werden Aspekte beleuchtet, die jeder Einzelne so gar nicht bedacht hätte. Und es entstehen wichtige Dinge, dadurch dass einzelne Betriebe auch mal sagen: *O. k., ich setze mir dafür den Hut*

*auf und werde da was auf betrieblicher Ebene anschieben. Das ist sehr wertvoll für uns alle.“*

Ute Günster, Marktgesellschaft der Naturland Bauern AG

► Beratung zu Rahmenbedingungen organisieren:

Die künftige Ausrichtung der Landwirtschaft wird seit geraumer Zeit ebenso intensiv und kontrovers diskutiert wie die der Energiewirtschaft. So wichtig diese politischen Debatten sind, sie erschweren den Unternehmen die Entscheidung für die Anwendung neuer Landnutzungslösungen. Zumal sie in den letzten Jahren mehrfach erlebt haben, wie schnell und grundlegend wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen verändert werden (können) – und ihnen damit Investitionssicherheit genommen wird. Aber selbst wenn Rahmenbedingungen und Förderpolitiken verlässlich sind, betreten die Unternehmen mit der Anwendung neuer Landnutzungslösungen juristische Grauzonen oder komplettes Neuland. „Darf ich das überhaupt? Riskiere ich damit meine Beihilfe? Muss ich unter Umständen Fördermittel zurückzahlen, die ich mal erhalten habe?“ Diese Fragen stellt sich nicht nur die Landwirtin, die ein Agroforstsystem anlegen will. Gut, wenn man eine verlässliche Beraterin hat. In landwirtschaftlichen Kreisen ist das Beratungsangebot lange gewachsen und überschaubar strukturiert – wenn auch häufig auf das konventionelle Kerngeschäft beschränkt –, anders beispielsweise beim Thema Energieeffizienz, wo die Unternehmen mit einer Informationsflut und einem unüberschaubaren Beratungsangebot konfrontiert sind. Diejenigen herauszufiltern, die passend, seriös, unparteilich – und bezahlbar – beraten, das ist auch für die Landmanagerin eine Herausforderung. In diesem ebenso schwierigen wie wichtigen Feld ein bisschen Orientierung zu schaffen könnte beim *Unternehmensgewinnen* wirklich helfen.

## 5 nützliche Tipps, um Unternehmen zu gewinnen

- Es gibt drei wichtige Dinge: der konkrete Nutzen, der konkrete Nutzen und dann noch der konkrete Nutzen.
- Nicht an die moralische Verantwortung appellieren.
- Idealerweise am Ende etwas Handfestes vorweisen können.
- Gezielt Klinken putzen.
- Mit Unternehmen, die über das betriebswirtschaftliche Interesse hinaus auch ideell engagiert sind, arbeiten.

## Die Autor:innen, ihre institutionelle Heimat und ihre Innovationsgruppe

Name	Institution	Innovationsgruppe
Benjamin Bornefeld	Stadtwerke Aachen	render
Stefan Brühl	BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH	render
Ute Günster	Marktgemeinschaft der Naturland Bauern AG	ginkoo
Stefan Gustav	Handwerkskammer Koblenz	EnAHRgie
Ralf Pecenka	Leibniz-Institut für Agrartechnik und Bioökonomie	AUFWERTEN
André Schaffrin	EA European Academy of Technology and Innovation Assessment	EnAHRgie
Daniel Schiller	Universität Greifswald	REGIOBRANDING
Susann Skalda	Biomassen Schraden e. V.	AUFWERTEN
Axel Weselek	Universität Hohenheim	APV-RESOLA



# Ein geglücktes Experiment – das Herausgeberteam sagt: Danke!

Danke an alle *Autor:innen*, dass sie ihre anfängliche freundliche Skepsis gegenüber dem Buchprojekt in eine ausnahmslos konstruktive Mitarbeit transformiert haben, dass sie ihre Erfahrungen bereitwillig zur Verfügung gestellt haben, dass sie sich in den von uns vorgegebenen Sprachstil gefügt haben – was nicht allen leichtgefallen ist.

Danke an die *Praktiker:innen* für ihre prägnanten Statements und ihren lösungsorientierten Pragmatismus, danke an die *Wissenschaftler:innen* für ihre aufmerksamen Präzisierungen.

Danke an die *Moderator:innen* der acht Arbeitsgruppen auf der Statuskonferenz 2017, die dafür gesorgt haben, dass überhaupt brauchbares Material für dieses Buch produziert und festgehalten wurde.

Und schließlich ein großes Danke an das *Bundesministerium für Bildung und Forschung* und an den *Projekträger Jülich*, die das Buchprojekt überhaupt erst ermöglicht haben, die sich auf das Wagnis eingelassen und das Experiment mitgetragen, begleitet und – auch nicht ganz unwichtig – finanziert haben.

Wir, das Herausgeberteam, würden ein solches Experiment jederzeit wiederholen – jetzt ist es ja auch keins mehr. Es gibt noch viele Themen- und Aufgabenfelder einer nachhaltigen Entwicklung, in denen es etwas aufzumischen und in Bewegung zu bringen, etwas zu entwickeln und auszuprobieren gilt und in denen initiative und aktive Menschen von der Aufarbeitung und Zusammenstellung konkreter Erfahrungen profitieren könnten.

# Nachhaltigkeits- innovationen erkennen und vorantreiben



Von der Idee zur nachhaltigen Lösung: Wie man Innovationsideen in Prozesse umsetzt, welche Instrumente bei der Umsetzung helfen und wie die Nachhaltigkeitslösung in den Arbeitskontext kommt, stellen die Autor:innen dieses Praxisleitfadens vor.

Inter 3 GmbH (Hg.)

## **Innovationsmanagement von Nachhaltigkeitsprojekten**

Sommer 2019, ca. 130 S., ca. 19,90 € (D)

ISBN 978-3-7639-6026-2

Kostenloser Download: [wbv-open-access.de](http://wbv-open-access.de)

wbv Media GmbH & Co. KG • Bielefeld

Geschäftsbereich wbv Publikation

Telefon 0521 91101-0 • E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de) • Website [wbv.de](http://wbv.de)





Die Ressource Land wird immer knapper, Nutzungskonkurrenzen im urbanen und ländlichen Raum sind unübersehbar. Autor:innen aus Wissenschaft und Praxis stellen Methoden, Strategien und Taktiken vor, um neue Lösungen für konkurrierende Landnutzungsinteressen zu erarbeiten und Konflikte zu managen. Dafür haben sie ihre Erfahrungen aus dem nachhaltigen Landmanagement und der Innovationsforschung aufgearbeitet.

Über acht Kapitel stellen die Autor:innen die zentralen Aspekte des Landmanagements vor: von der bewussten Gestaltung bis zur koproduktiven Bewirtschaftung und der Gewinnung von Mitmacher:innen.

Der Band entstand im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).